

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪



# 果敢力

始终做自己的艺术

蒋齐仕 ◎ 著

ASSERTIVENESS

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书从人们应对困难情境的三种典型状态入手，以日常工作和生活中的情境为切入点，用讲故事的方式，对人们可能遇到的不同困难情境进行了深入剖析。通过综合运用管理学和心理学的相关知识，本书阐述了果敢力的深刻内涵：果敢力，在本质上是指一个人在困难情境中推动事情进展的能力。这种能力，不仅能够帮助我们变得更加自信，还能帮助我们获得平衡、健康和持久的人际关系，提升个人效能及在工作和生活中的领导力。书中还结合实例给出了具体而实用的工具和建议，以帮助人们在日常点滴生活中训练自己变得更加果敢，从而不断成长为更好的自己。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目（CIP）数据

果敢力：始终做自己的艺术 / 蒋齐仕著. —北京：电子工业出版社，2019.3  
ISBN 978-7-121-35475-5

I. ①果… II. ①蒋… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第251456号

责任编辑：杨 雯

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.75 字数：189 千字

版 次：2019 年 3 月第 1 版

印 次：2019 年 3 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

## 前言 Foreword

---

### 见微知著的学习

作为一个成功学和成功捷径的坚定反对者，一个深度学习的执着倡导者，一个热爱和勤奋是成功唯一路径的笃信者，我觉得有必要以这样的一个标题，来为本书写一篇前言。

请允许我开宗明义。如果你想只通过阅读这本书，就成为拥有果敢力的高手，多少是不现实的。无论我在这本书里写多少故事（案例）、解读多“强大”的理论、提供多“有用”的模型和工具，都不能帮助你仅凭它们就让自己变得更加果敢。事实上，几乎所有的能力，都不能仅凭阅读就得到提升，即使是我们日常使用的语言，掌握起来也需要通过听、说、读、写四种方式，而且在所有的方式上都需要付出足够的努力。软实力的提升离不开实践：所有对软实力的学习都应是体验式的，一个人必须在生命中对它有切实的体验，才会真正将它学到手。“爱情是爱过才懂得的”“不当家不知柴米贵”，这些道理用在提升软实力上，是最恰当不过的了。

果敢力的训练没有捷径。

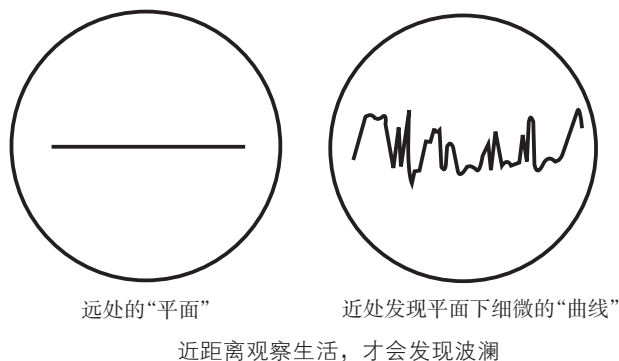
尽管结论如此让人失望，但是阅读本书还是多少有些帮助的。只做不想与只想不做同样不值得提倡。阅读爱情小说虽然不能确保一个人谈好恋爱，却能够帮助人们反思自己的恋爱，从而让下一次的恋爱变得更好一些。只要你在阅读本书时，同时做些细微的功课，就应该能够让你的果敢力提升之旅变得更加顺利——它将能帮助你有意识地训练自己，从而提升训练的效果。

那些在阅读之余要做的细微的功课，我称之为见微知著的学习。

我曾经在课堂内外遇到不少生活十分顺利的朋友，当被请求回想自己生活中的困难情境时，他们常常会说“真的没有”。每当这种时候，我就能明白：为什么有很多人有过不少的“经历”，却没有获得相应的“经验”；为什么很多人只有进入课堂才能学习，而不能在课堂之外的工作和生活中学习。我也曾遇到一些做过较高职位工作的人，但他们似乎并不具备与高职位相匹配的视野和洞察力。我们都知道，“经历”和“经验”是两个不同的东西。你经历过一些事情，从事过某项工作，但这并不能保证你一定会积累出什么经验来。经验不会自然产生，经验是思维的产物，是从经历中抽象出来的那些可以“迁移”的思维、观念和普适性的原则。

这方面的例子很多，且让我随意选取一个。听说一家公司里有一位工作超过10年的员工，多年都没得到提拔。后来，部门里新来了一个小伙子，刚干了2年就被提升到更高职位上去了。那位老员工感到很不公平，就去找公司领导理论：“我干这份工作10年都没提升，为什么他只做了2年就成了我的领导？”公司领导回答道：“是的，你的确干了10年，但有9年你都在重复着自己第一年的做法，我并没有看到你经验的积累。”

尽管在物质日益丰裕的时代，我们大多数人的生活不像动荡时代中那样起伏不定，但只要我们仔细观察，就能发现没有人的生活是平静如水的。这正如看上去光洁平滑的桌面，一旦放到放大镜下，就会呈现出凹凸不平的纹路一样。如果你觉得自己的生活过于平淡，很可能是因为你不能近距离地观察它、反思它，如果你能够用“放大镜”去观察自己生活中的点点滴滴，并愿意对其进行反思，你就能看到那些起伏，并能够从中学习。



因此，如果你想通过阅读本书提升自己的果敢力，我建议你使用见微知著的学习的技巧：拿上“放大镜”去检视自己过去的经历和审视当下的生活。通过对过往生活的“回放”和对当下言行的“审视”，你可以观察到平凡生活中的自己，反思自己的一言一行，并从中学习。在这个基础上，你就可以尝试针对生活中的小事，让自己做到果敢。这种看似很细微的练习和积累，将会极大地帮助你养成果敢的习惯，从而为做到在遇到真正的困难情境时，以果敢的方式应对打下坚实的基础。这就像我们上学时，为了每场考试，要完成大量的小练习一样——绝大多数做大事的技能，都是在做小事中练就的。

通过见微知著的学习，我们就能够把生活变成课堂。学习将不只发生在

教室里，还会发生在我们所处的全部时空中，身边的一切，都将成为我们学习的资源。

具体而言，你可以按以下三个层级来训练自己的果敢力。

**首先，学习做“事后诸葛亮”。**只要发现自己有不好的情绪，或者有对自己不够满意的感受，就找个时间静下来，用“放大镜”去检视过去发生的那些与人互动的情境（本书只涉及人际互动的领域，不涉及人与其他对象互动的领域），找到那些让自己感受不好的片段，之后用本书提到的方法进行分析和反思，同时找到未来遇到类似情境时果敢应对的方法。

比如，在每天的午休时间，你就可以端上一杯茶或咖啡，回顾一下自己上午与他人的各种互动，问自己是否对它们感到满意，如果有任何不满意的地方，就可以将它提取出来，进行分析和反思。当然，这样的做法也可以发生在一天当中的其他任何时间。

在分析和反思时，不妨对自己要求严格一些、细致一些。如果动辄“差不多”“无所谓”，那就不是见微知著的学习了。

**接下来，学习做“事中诸葛亮”。**在“事后诸葛亮”式的分析和反思中，你需要练习的一点是把反应的时间不断缩短：在开始练习时，你可能需要在两小时后，才能够注意到两小时前的那次令人不满意的人际互动，并对其进行分析 and 反思；接下来，请尝试把这段延迟的时间不断缩短，从两小时变成一小时、半小时、十分钟、五分钟、一分钟……直到能够在互动的当下，发现自己做得不够好的地方。一旦做到在与人互动的当下，就能够注意到自己



的状态，你就已经成为“事中诸葛亮”了。

举个例子，很多年轻的父母在教育孩子时，随着经验的积累，慢慢地就能够进入这种境界：在自己对孩子吼的瞬间，就能够注意到自己的失态。

“事中诸葛亮”的最高境界，是能够在当下管理自己，即能够在意识到自己可能脱离果敢状态的瞬间，将自己调整回来，从而继续果敢地应对当下的困难情境。

**最终，则是要努力成为“事前诸葛亮”。**在这个阶段，你已经对自己有了深入的了解，知道自己可能会在什么情境下无法做到果敢了。在这种情况下，你将能够预想到与人互动时可能遇到的困难，并在思想和情绪上做好准备。有了这些准备，你就有可能以果敢的方式应对所有的困难情境了。

最后还需要说明的一点是：别把精力放在评判他人是否果敢上！在接下来的阅读中，你很快就会发现，果敢，在很多情境中，是一种只有自己才知道的状态。你需要做的，是以见微知著的方式观察自己、反思自己、调整自己、提升自己。

我在本书中提到的各种例子，基本上都是用这种方法从不同人的生活或工作中提取出来的。这些例子，有些是我本人的经历，但更多的则来自我生命中遇到的做着不同工作、过着不同生活的人的经历。他们是我真正的老师。那些例子中的主人公所用或提及的方法，也可以为你所借鉴。当然，我相信，一旦掌握了见微知著的学习方法，你很快就会发现，你所拥有的学习资源会远远超过书中的这些例子。

## 本书的特点及结构

这本书的特点可以由其结构反映出来，但反过来，结构也是由这本书想体现的特点决定的，它也是让我大伤脑筋的地方。

10 多年前，我开启老师的职业生涯，开始为客户提供当年我最不擅长的领域的学习服务。在刚刚作为老师站上讲台为学员提供学习服务的那段时间，我常常收到一些“老鸟”提供的“秘诀”：老师应该在课程一开始就“镇住”学员们，用自己的成功反衬出他们的不足，以使他们端正学习态度。

我始终很难接受这种做法，其中最重要的原因是，自己并没有什么成功值得炫耀。但随着时间的推移，我逐渐认识到，除了我没有成功值得炫耀，我还反感这种做法的本质：用自己的成功教训人。

用自己的成功教训人，这的确是非常普遍的教学理念！父母常常这样教育孩子：我当年成绩如何如何优秀，你要是能做到就不用听我的，否则……畅销的管理书籍中也充满说教，用各种方式告诉读者什么才是最快捷的途径：我的成功可以复制！这些就是秘诀……“大师”们在课堂上也习惯用自己的成功来训导学员：你的那些做法不行，得按我的来……

为什么这种方法如此流行？因为它所倡导的，是模仿式学习。而模仿式学习是相对容易做到的。

然而，真正的成功者却是另一种学习方式的高手。与那种学习方式相对应的，是另外一种教学理念，我把它称为“用自己的成长感染人”。

这种理念对老师和学员有着十分不同的要求。

对老师而言，他需要做的，不是表现自己如何成功，而是致力于与学员一起成长。他让学员看到的，是自己的学习和成长过程，而不只是成功的形象。他向学员呈现的，不是“贼”如何“吃肉”，而是“贼”如何“挨打”——不是自己有多成功，而是如何通过学习让自己变得更好。

由于老师不再简单地提供答案，而是邀请学员一起踏上探寻答案的学习旅程，因此在这种情境中，学员就需要进入另一种学习模式：创新式学习。

在课堂上，践行“用自己的成长感染人”理念的老师，与学员一样，是学习者，而不是说教者。

“用自己的成长感染人”可以用于各种教学情境：父母要求孩子热爱学习，自己就要成为热爱学习的榜样，即使与孩子学习的内容不一样，也可以用好学的精神和个人的成长感染孩子；老师希望学生掌握新的技能，就与孩子们一起去探寻掌握那样技能的方法，老师不再只是“秘诀”的输出者，而与学生们一样，是让技能不断提升和精进的学习者。

这个信念，既给我力量，又让我在写作本书时充满焦虑：我如何才能用这本书传递“用自己的成长感染人”的理念，从而为读者的创新式学习提供一些帮助呢？

一种最简单的方式是，把我过去 10 多年来以“用自己的成长感染人”的

方式讲授果敢力课程的讲稿进行汇编整理，直接把课堂上讲的那些故事、见闻、心得、模型和工具等记录下来。但这种做法会让上过课的朋友连哪怕只翻阅一页的兴趣和动力都没有。

有时候我又为果敢力的广泛应用所迷，想着用一本书去帮助尽可能多的人，让不同的人都能够从中读到与自己相关的内容：既能让识字不多的小学生了解果敢力对于防止校园欺凌、实现与同学和老师健康相处的好处，也能让职场中人看到果敢力对于提升自己的韧性、创造力和领导力的价值，还能帮助更多的人在生活中获得健康、持久的亲密关系和各种希望拥有的人际关系。

我甚至设想过把这本书写成一部小说，书名都取好了，叫作《走向果敢》。但后来又担心读者会把注意力过多地投放到情节中去，而影响对自己的观察和反思。

我就这样犹豫着，又以“太忙”为借口，一次又一次地拖延着对同事和学员的承诺（他们都希望我能够早点写出一本关于果敢力的书）。其实我知道他们对我的失望，但我还是用他们的宽容安慰自己。在这件事上，我长时间地处于“退让”状态，不停地说服自己，推迟写作是我不得已的“选择”。我甚至还想到过放弃，告诉自己我不过是一个学习服务生，应该专注于为客户和学员提供专业服务，而不要把精力分散到写书上去。

有一天我终于想到了把这本书的结构与自己的授课风格关联起来，为此我高兴了好几天。我想到了自己常说且一直努力践行的“举例胜过定义，练习胜过讲义，故事胜过道理”的理念，加上自己希望帮助读者体会和践行见

微知著的学习的目标，我决定把这本书写成一本多少能够体现我的授课风格的“故事”书，而不是一本“道理”书。

于是这本书有了如下结构：

第一部分（第 1、2 章）：观察和分享人们在困难情境中的不同反应，并将其归类。这部分的主要目标是，希望读者能够开启有意识观察自己在困难情境中的习惯性反应的旅程。

第二部分（第 3 章）：提供困难情境中的过激反应案例，然后通过分析这些案例中存在的共性，探讨避免在困难情境中进入“攻击状态”的有效方法。

第三部分（第 4 章）：通过剖析困难情境中的“退让”案例，探讨“退让状态”的特征及应对方法。

第四部分（第 5、6、7 章）：澄清对果敢力的各种误解，探讨果敢状态的不同表现及提升果敢力的方法，包括为变得果敢而需要完成的心理建设等。这部分可以算得上是果敢力提升大法了。

第五部分（第 8 章）：探讨果敢力在领导力及其他相关领域的应用，帮助读者了解果敢力如何广泛应用。

第六部分（第 9 章）：分享一些我本人在生活和工作中训练果敢力的实例，供读者参考。

## 如何使用本书

尽管我全力想把书写成故事体，但很可能仍然无法吸引你通读全书。如果是这样，你可以考虑根据自己的喜好翻阅。我只有一点建议，就是不希望你像对待互联网上的信息一样，马上就翻到有关果敢力的定义的那些章节。直通“答案”在绝大多数的情况下，对人没有什么好处，相反，这种做法常常会让人像猜谜一样，看到谜底就兴味索然。“答案常常是终止学习的最佳利器”，对这句话，我是深信不疑的。

如果你的时间的确不够（我知道那多半是你不愿意在这本书上投入时间的借口），但也想了解一下本书的内容，那我建议你先去翻阅自己感兴趣的故事，或者只浏览一下目录就行了。但我仍然希望你先不要去看第6章。

沈从文说：“人生实在是一本书，内容复杂，分量沉重，值得翻到个人所能翻到的最后一页，而且必须慢慢地翻。”对于本书的使用，如果把我所有的建议浓缩起来，就是他这段话的最后四个字：慢慢地翻。

# 目录 Contents

---

第 1 章	人生的“升级”与人际困难情境 / 1
第 2 章	困难情境中的三种反应 / 9
1	不要跟这种人计较 / 10
2	今天就让你知道什么是为顾客服务 / 11
3	您觉得这样如何 / 12
4	三种状态 / 14
第 3 章	攻击的代名词：真正的“急了” / 19
1	得教训一下这种人 / 20
2	不要跟情绪不好的领导讲道理 / 22
3	攻击状态的特征 / 24
4	攻击状态能帮人达成目标吗 / 27
5	减少攻击状态 / 31

第 4 章	退让的本质：违心的“算了” / 37
1	算了，这不是什么大事 / 38
2	我尽力了 / 42
3	努力与潜力 / 44
4	要么给出结果，要么证明已“尽力” / 46
5	自我说服与贬低目标价值 / 48
6	自我安慰与自觉选择 / 49
7	真的没办法了 / 51
8	内心深处的担心和顾虑 / 53
9	退让的后果 / 54
10	少一分退让，多一分努力 / 56
第 5 章	对于果敢的误解 / 63
1	误解一：果敢就是说“不” / 64
2	误解二：果敢就是“做自己” / 66
3	误解三：果敢就是“强势” / 68
4	误解四：固执就是坚持 / 69
第 6 章	果敢力：做出有意识的选择的能力 / 73
1	不“急”也不“退”的选择 / 75
2	没有目标，就无所谓果敢 / 81
3	选择与强求 / 85
4	有意退让 / 89
5	故意发火 / 92
6	我有多果敢 / 93



## 第7章

## 让我们变得更加果敢 / 99

- 1 训练的最佳组合：目标 + 困难情境 / 100
- 2 努力的对抗 / 102
- 3 人际互动中的博弈 / 108
- 4 目标分层的“甜甜圈”：“我”的和“你”的 / 116
- 5 让言行服务于目标达成 / 120
- 6 “应该”与“希望” / 123
- 7 为了“是”才说“不” / 129
- 8 甜言蜜语和情感绑架 / 131
- 9 理由与借口 / 136
- 10 心理建设：理性看待困难情境 / 140
- 11 由内而外的果敢 / 149

## 第8章

## 困难情境中的果敢力实践 / 155

- 1 我努力申请，你坦然拒绝 / 156
- 2 团队的高效依赖于个体的果敢 / 159
- 3 级别越高越要果敢 / 164
- 4 竞争是为了让自己更优秀 / 167
- 5 观点是用来被挑战的，不是用来证明自己的正确的 / 171
- 6 承受否定并积极应对 / 173
- 7 经历的每一个挫折，都是在让我准备好，然后等到你 / 174
- 8 在任何情境中做想要成为的自己 / 176

## 第 9 章 我的一些果敢练习 / 181

- 1 小事中的果敢 / 182
- 2 我不是您要找的人 / 185
- 3 我还要去那里上班吗 / 188
- 4 您能给出一个正面反馈吗 / 190
- 5 抱歉，这是我做不到的 / 192
- 6 冲突中的选择 / 194

后记 / 199

致谢 / 200

第

# 人生的“升级”与人际困难情境

1

Chapter One

章

对于果敢力的定义，真可以说得上是仁者见仁，智者见智。比如，也许当你读到我的这句话时，觉得自己已经理解了什么是果敢力，认为接下来的内容已经不值一读。如果你在做出这个决定时，知道自己这样做是为了什么，而且内心平静，确定这是你有意识的选择，那么在我的理解中，你在处理这件事时就是足够果敢的。

但或许你还是可以考虑读下去，因为人的生活可能并不像放弃阅读一样简单。

如果把时光回溯到 20 年前，我一定不敢相信自己会卷入如此复杂的工作和生活，而且会在 20 年后从事着一份为人们的软实力训练提供服务的工作。

我刚刚进入职场的时候，其实只想做一份简单的工作，过一种简单的生活。

我当时所期望的理想工作是这样的：我认真地做一份由一位领导交代得十分清楚的工作，而且只需向那位领导汇报结果，其他人都不要与我有何关系。工作的边界和期望十分清晰，且没有他人打扰，我对工作结果的好坏承担完全责任。我期望在我达成好的结果时，就会被提拔，然后成为别人的领导，然后再继续这样的模式，成为更多人的领导。

我对生活的设计也与之类似。

但遗憾的是，现实并没有像我设计的那样运行。几乎从进入职场的第一天起，我的工作就没有真正彻底地清晰过。我常常会在翻译一份文件时，被领导叫去开会；也会在开会时，被同事叫出去接听一个重要的电话；我撰写的文件，常常并不能署上自己的名字，而别人的项目，却需要我“联合”签名……我常常为边界不清晰的工作状态烦恼不已。

在很长的时间里，我都被这种理想与现实之间的冲突困扰着，而且以现在看来丝毫没有果敢力的方式应付着。我被动地应对着各种人际交往上的困难情境，我不喜欢它们，却不能逃离。我不知道什么是果敢，也不知道自己在各种困难情境中拥有什么样的选择。我只是觉得世界待我不公，自己的机会还没到来，我还处于“怀才不遇”的境地。

我并没有意识到，自己的生活与绝大多数人一样，在不断经历着一个又一个不可逆转的“升级”旅程：从孩子到成人，从学生到职场人士，从单身到成家，从为人子女到为人父母……这种“升级”同一个人在职场中的升职，在需要处理的人际关系方面，本质上是一致的：每次“升级”，都意味着一个人需要处理的人际关系发生了很大的变化。

拿一个普通人在生活中的“升级”来举例，假设他是独生子，未婚前，他家庭生活中的人际关系是很简单的，只有3个人连成的3条线，如图1-1所示：

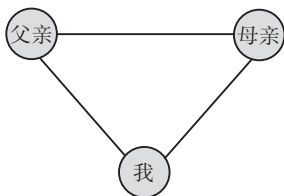


图 1-1 独生子婚前的家庭人际关系网络

结婚是他的首次“升级”，即使只是娶一个拥有同样简单的家庭人际关

系网络的独生女为妻，他的家庭人际关系网络也会一下子变复杂，如图 1-2 所示：

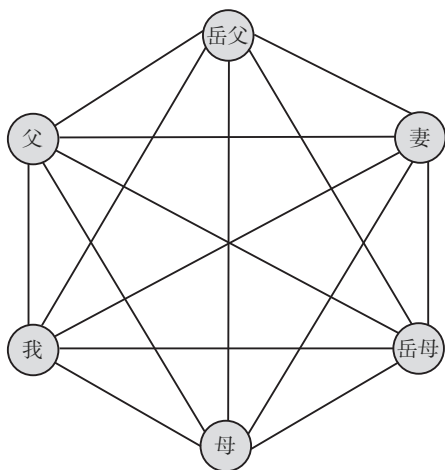


图 1-2 两个独生子女婚后所处的最简化的家庭人际关系网络

当生下第一个小孩时，他的生活再次“升级”了，这时候，他的家庭人际关系网络中有 7 个人,21 条线，如图 1-3 所示：

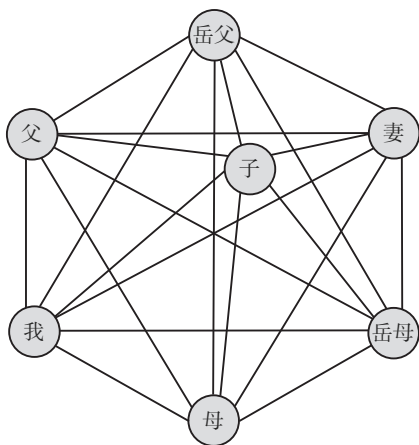


图 1-3 “四—二—一”家庭的人际关系网络

如果他想要二胎，家庭人际关系网络就会变成8个人，28条线；找个保姆，就会变成9个人，36条线……

职场的情形也类似。一个普通员工，需要处理的人际关系是相对简单的，在多数情况下“服侍”好自己的直接上级并处理好与人事部门的关系就好。但即便是只有一个员工的经理，需要处理的人际关系也会复杂很多：既要处理好与上级、平级和人事部门的关系，还要处理好与自己员工的关系。更高级别的总监需要处理的关系就更加复杂了。一个人从员工到经理，再从经理到总监的职场人际关系的变化，可以用图1-4进行简单的表示。

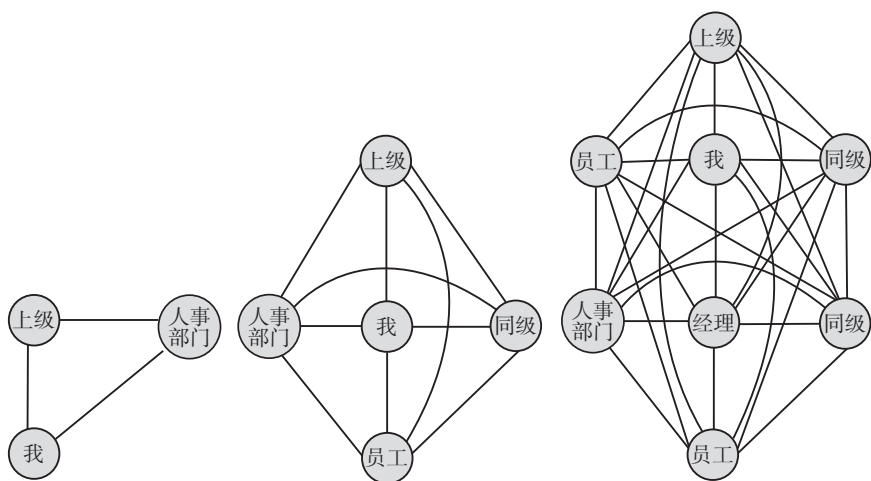


图 1-4 升职带来的人际关系变化

正如个体心理学创始人阿德勒指出的那样，人的一切烦恼均源自人际关系。复杂的人际关系会给人们带来各种困难情境，这些困难情境就是人们烦恼的根源。

果敢因此成为一种个体必须具备的品质，而且对它的修炼永无止境。一个人在生活和职场中的每次“升级”，都会对其果敢程度提出更高要求。

比如，就在我写到这里的时候，一位朋友告诉我，他知道市场上有其他

“讲师”也在提供名为“assertiveness(自信与果敢)”的课程。

“老师，”他说，“我知道‘assertiveness’和‘自信与果敢’这两个名称都是你们注册使用的，但那位老师也在使用呢！”

“明白，”我回答道，“谢谢你告诉我这个消息。”

“那您不打算‘果敢’一下？”他问。

我知道他的意思，他想让我去“打假”。

这就是我要面对的一个困难情境，它不仅涉及那位老师，也会涉及这位朋友，还有购买了那位老师课程的客户，这位朋友看得很清楚：这是一个考验我果敢力的困难情境。

我的一个朋友，能力出众，在很年轻的时候，就顺利地从总监的位置上空降到一家合资企业担任总经理。

大约在上任半年后，我们坐在一起喝咖啡。

“当一把手的感觉不错吧？”我笑着问他。

“一般般。”他说。

“与原来做总监有什么不同吗？”

“真不一样，”我的问题似乎让他找到了表达自己感受的切入点，“说实话，刚刚上任时，我觉得自己肯定是能够轻松胜任这个角色的，因为我是从一个大平台上重要的总监岗位，转到这个小平台上来做一把手的。但是很快我就发现，我的这个想法是错误的。”

“怎么讲？”说实话，我对他的这种感受并不意外，因为我自己当年成为一家欧洲公司中国区的CEO的第一个半年里，所经历的痛苦比他只多不少，但我仍然想了解更多。

他说：“上任之后，我很快就发现，事情并没有想象的那么简单和顺利。我的一些想法，总是难以落实下去。一开始，我怀疑是自己对业务的理解有



问题，但后来我逐渐意识到，自己面临的最大挑战是人。

“我在原来的那家大公司里当总监时，无论目标多难达成，团队有多大、多复杂，我的汇报对象是单一的，就是公司的一把手——总经理。但我成为这个小平台的一把手后，我发现自己需要处理的人际关系的复杂程度，与原来相比，完全不是一个数量级——虽然看上去我所管理的团队规模与人数比当总监时要小，但我要汇报的对象却复杂了很多——那是一个由5个人组成的董事会。在董事会里，尽管理论上是董事长说了算，但董事长并非全职在公司上班，而是定期或不定期地通过召开会议的方式，来完成对公司重要事务的决策。我在日常工作中的汇报就变成了一对多了：我需要随时接受每位董事的询问，至少需要在开会前向他们说明各种情况。而他们对问题的看法又很容易不一致，仅汇报工作就让我时常处于困难情境之中。

“另外，管理团队也不让我省心。团队中一些成员是股东方派的，而且比我年长和资深，沟通起来相当不易。还有，同很多国际化的公司一样，人事总监和财务总监还是直接向总部报告工作的，这意味着公司里最重要的两项权力——人事权和财务权——都是受到极大制约的。我终于开始明白，自己其实就是一个拿钥匙当家不做主的丫鬟而已！”

“完全理解。”我深有同感地回应道，并由此继续我们的聊天。

是的，无论是朋友建议我去“打假”，还是那位升任总经理的朋友在各种约束中应对工作中的麻烦，都是对我们果敢力的考验。我们需要应对好这样的困难情境，才能获得自己想要的工作和生活状况，才能达成所追求的目标。只有当我们对自己应对困难情境时的一言一行有充分的自觉意识，清楚地知道自己那样做是为了什么，而且内心平静时，我们才算得上足够果敢。

当然，要做到那样，是很不容易的。

果敢，  
就是在任何情境中都能做  
自己。

第

## 困难情境中的三种反应

2

Chapter Two

章

## 1 不要跟这种人计较

大约是几年前的一个周末的早晨，我开车带一位从外地来的朋友去北京的一家大型购物中心购物。那家购物中心提供免费停车服务，但没有安排专人管理，顾客能否找到车位基本上看运气。不知道是什么原因，那天去那个购物中心的顾客似乎格外多，以至于我找遍了整个停车场，也没找到一个停车位。

我们决定在一个已经停满车的区域等待。这是一个两边各有一排停车位的场地，在两排车位之间，只有一个口进出。我把车从入口开进去后，就在两排车位之间随便找了个地方停着，人待在车里，一边与朋友聊天，一边期盼两边的车会离开，从而空出一个车位给我。

在等了大约 20 分钟后，我身后的一辆车开始启动，准备离开。我马上进入停车准备状态，把自己的车向前挪了挪，准备倒车入库。

就在我挂上倒挡，准备倒入身后的车位时，我在后视镜中看到一辆车以很快的速度，直接冲进了那个刚刚空出的车位。

我犹豫着是否要下车去找对方理论，朋友劝我道：“算了，别跟这种人计

较。反正我们也不着急，再等会儿吧。”

只有我自己知道，朋友的话在那一瞬间对我来说有多么重要，我多么需要这么一个台阶啊！我马上同意了他的说法，回应道：“是，是，没必要与这样的人计较。”

然后我们还讨论了一会儿下次如何应对这种情况，大致的结论是要多长个心眼，最好把车停在入口处等待，因为那样就可以让车“只出不进”，确保能够优先获得空出的车位。

这件事，就这样过去了。

## 2

## 今天就让你知道什么是为顾客服务

当天结束购物后，我和朋友一起到一家据称本地风味很浓郁的餐馆用餐。

沿途的交通状况似乎是对我们刚才停车不顺的补偿，一路通畅，我们到达餐厅的时间是11点钟左右，这个时间不是用餐高峰，因此餐馆的顾客并不多。我们在一个靠窗的位置坐下，开始点餐。

我们点了一条草鱼，餐馆的菜做得不错，我们吃得很开心，在尽兴之后，我们准备埋单离开。

服务员是个小伙子，动作很麻利，很快就把账单拿到了我们跟前。

“鱼怎么是两斤半？”朋友为了对我的钱包负责，很认真地看账单上的内容，“我们点的不是两斤吗？”

“是两斤半，”服务员说，“不会错的。”

“不可能，”朋友说，“我们肯定明确说过只要两斤的。我们只有两个人，不会点太多的。”

“真的是两斤半，”服务员解释说，“可能是你们记错了。”

“我们记错了？”听服务员说是我们记错了，我马上愤怒地加入对话，“为什么不是你记错了？”

“先生，我们都是有记录的，”服务员解释道，“从下单开始，就一直写着这个数，而且还给你们看过。”

服务员的这句解释对我的记忆有些隐约的唤起作用，我似乎是在看过鱼之后确认过重量，但那不重要了，而且我的朋友刚刚表示他事先明确过我们的要求。“凭什么说你记的就是对的？”我的怒气更大了，“你知道怎么为顾客服务吗？有你这样说话的吗？”

.....

“哪有你这样提供服务的！这个数到底是多少我都无所谓，但我今天得教训教训你，告诉你怎么当一名合格的服务生！”我的声音已经大到把餐馆经理引出来了。

经理过来给我们赔了不是，并最终与我们就具体结账事宜达成了一致。

回到车上，在看到我一正常后，朋友小心地问我：“刚才你怎么那么猛啊？要是经理不是过来打圆场，而是拿着铁棍出来的，我们可能就麻烦了。”

我这时才觉得心里有些发毛。

### 3 您觉得这样如何

无论如何，午餐时对服务员的训斥让我为上午停车不顺的憋屈找回了一些平衡。接下来我要去一个机构办事，朋友表示反正无事可干，就陪着我一

起去了。

当时我所在的公司正在参与一个与该机构相关的项目的投标，我们当时所做的项目都很大，属于“三年不开张，开张吃三年”的那种。同以往的每个项目一样，这次投标的成败对我们公司非常重要，而我是这个项目的负责人，它的成败自然也对我十分重要。

到达那家机构后，我进入大厅，找到了一个负责业务咨询的大姐。

“什么事？”大姐一开口，我就觉得她今天心情可能不大好。

“我是来办理投标事务的。”我同时向她说明了相关的具体情况。

“到二楼找那个负责人吧。”说完这句话，她就把头转回到电脑屏幕上去。

我马上去二楼，在那里找了个遍，也没找到她提到的那位负责人，只好回到她的窗口。

“怎么回来了？”大姐不高兴地问道。

“那位负责人不在。”我说。

“那你只能下次再来了！”说完她又要把头转开。

“我好不容易开了2个小时的车过来的，”我恳求她，“麻烦你帮帮我。”

“我帮不了你。”她断然回绝道，“还有开了3个小时的车来的呢！再说，你为什么不提前与负责人电话约好？大家都像你这样办事，那就乱套了！”

“你这是怎么说话呢？”我马上回敬道，“你知道你的岗位是干吗的吗？信不信我投诉你？”

看到我发脾气，这位大姐不再说话，但也不再面朝着我，而是转向她的电脑屏幕，继续慢悠悠地单指敲击着键盘。

我的朋友看到这个情形，马上过来推开我。“不好意思，他可能是开车开累了，您别与他计较。”他态度很好地朝那位大姐说。

我当时真想迁怒于朋友，因为觉得朋友的做法丢人，但考虑到那样对朋

友也太过分了，我就强忍着不出声。

那位大姐听到我朋友诚恳的声音，就转过头来了，但依然态度不好：“我已经说过我帮不了你们了，你们得下次再来。”

“您说得对，我们是应该提前预约的，”朋友的态度依然十分诚恳，“但这次我们人已经过来了，就想着能够办成点事，别空手回去。您觉得这样好不好：麻烦您帮我们给那位负责人带个信，请他明天给我们打个电话。”

大姐居然被朋友打动了，态度好了很多，尽管依然是一副很无奈的样子：“好吧。那你把要办的事写下来，把电话留下，我回头见到那位负责人时，转告他与你们联系。”

朋友一边满口感谢，一边让我写了一个小纸条，交到她手中。

第二天，我还真的接到了那位负责人的电话，项目也因此有了进展。

## 4 三种状态

如果你愿意认真观察自己，就有可能注意到，在日常工作和生活中，你自己在遇到困难情境时会作何反应。有时候，我们会“劝”自己放弃原来想要的，而且理由常常都是高姿态的（“不与这种人计较”“那个真不重要”等）；有时候我们却认定了自己正确，哪怕放弃最初目标，也要证明自己（“今天就得让你知道我的厉害”“我就不信搞不定你”等）；当然，有时候我们也会想尽办法去接近我们最初的目标——无论情境变得多么艰难——正如我的那位朋友在我向那家机构服务窗口的大姐发脾气时所做的那样。

无论这些反应的具体表现如何，它们都可以被归入以下三个类别：

**退让（Passive）：**我曾经在相当长的一段时间里，不承认自己有这种反



应。比如，在前面的车位之争中，我并不认为自己的反应就是退让，我会觉得那是我心甘情愿的选择。

“算了，没必要与这样的人计较，只要下次我长个记性，把车停在入口处等待，就能确保自己优先获得空出的车位了……”我在心中这样对自己说。

当然，以上是我的心理活动，在行动上我的表现是：什么也不做。

退让是一种特别重要却十分难以觉察的状态，要想觉察到它，需要一个人对自己坦诚。

攻击（aggressive）：这是我30岁前遇到挑战时最倾向于做出的反应。作为一个在好斗民风中长大的人，我曾经在很多情境中都是这样做出反应的。当做出这种反应时，我可以明显地感受到自己的情绪和压力水平，并且强烈地认为自己就是对的，别人就是错的。我常常完全忘记自己最初的目标，而进入一种迫切地想要证明自己正确的状态。据说，一个人处于这种状态时，肾上腺激素的水平是很高的。生物学上的细节我不是很清楚，但我知道在攻击状态中时，个体本质上是失控的，言行常常是下意识的、应激式的。当然，这一点得在事后我平静了才会意识到，在我对自己坦诚时才会承认。

比如，在那次与餐馆服务员的冲突中，攻击的做法包括直接与人争吵，不顾后果地证明自己正确。“哪怕多付钱，也要教训一下这种人！”“不蒸馒头蒸（争）口气！”这种声音或想法，常常在潜意识中左右着我们。

当然，我们在身处困难情境中时，还会有第三种反应，那就是果敢（assertive），正如我的朋友应对那位公务员大姐时的做法。

## ↓本章要点

---

我们在面临困难情境时，常常会呈现出三种不同的状态。一种状态是退让，它需要我们对自己足够坦诚才能够觉察得到。相对于退让而言，攻击状态容易被观察到，因为它与我们的压力水平和情绪状态紧密地联系在一起。第三种状态则是果敢。

识别这三种状态，对我们具有十分重要的意义。

---

果敢，  
不是表面的逞强，  
而是一种选择，  
是在追逐自己目标的过程中，  
应对困难情境时展露的坚强  
和勇敢。



第

## 攻击的代名词：真正的“急了”

3

Chapter Three

章

## ① 得教训一下这种人

那是一个阳光明媚的午后，我与三位同事刚刚结束一场在远郊举行的会议，准备坐我的车回城。

我们行驶在由八达岭回北京城的高速公路上。路况很不错，车流量不大，速度也正好。很快，我们就要进入北四环了。我想，今天应该能够提早一点回到家，给自己和家人做顿好吃的晚餐。

就在我和同事们都心情大好时，一辆车突然并线，要不是我及时刹车，一定会造成追尾事故。

在那一瞬间，我被这样的无礼举动完全激怒了。我狠狠地摁了几下喇叭，同时一踩油门，提高车速，试图从对方的侧面超车。

对方注意到了我的这一举动，也快速反应，调整方向并提速，防止我超车。

我一边口里骂着脏话（对此我并不记得了，是同事事后告诉我的），一边全力追赶那辆车。

“哥们儿，注意安全，别与这种人计较，你不是说想要早点回家吗？”

“你别管！我得教训一下这种人！我就不信，凭我的车技搞不定他！”

就这样，我追着那辆车足足开了20公里，最后超车成功，并在超车后猛踩了一个刹车。

对方的反应也很快，强行把自己的车刹住了，没有碰上我的车。

但对方马上从车上下来，到后备箱里拿出了一根铁棍，怒气冲冲地向我们走过来。

走到跟前，他看到我们的车上共坐着四个年轻力壮的男人，犹豫了一下，转身回去了。

后来我想，幸好我的车窗没有贴膜，里面的乘客很容易被外面的人看到。

接下来的5分钟，是我吹嘘自己车技的时间。但大家在耐着性子听完我自我陶醉的发言后，对我进行了不少于20分钟的批评教育。

“你真不知道刚才有多危险吗？”

“好在中国有枪支管制政策，要是在美国，对方有枪的话，我们就全完了！”

“你知道自己在做什么吗？”

“要不是他看到我们有四个男人，他肯定会跟你打起来的！”

最让我震撼的，是一位同事一句平静的问话：“在早点回家与报复对方之间，你到底想要什么呢？”

好吧，在没遇到那个家伙危险并道之前，我是知道自己想要什么的，但在被他的无礼激怒的瞬间，我就只知道要报复他了。我控制不了自己，那天晚上我在脑海中回放这一切时，就意识到了这一点。

## 2 不要跟情绪不好的领导讲道理

一切都很顺利，所有的相关方都把我需要的信息发来了，项目中期汇报所需要的文件也准备齐全了，会议室也已经预订好了，就等老板和同事们一会儿过来听我的讲解了。

这是我进入这家公司后做的第一个项目，为了把它做好，我付出了巨大的努力。经常加班不说，还特意项目做了特别详细的日志，日志几乎涵盖了所有的信息。另外，为了让大家看到我的才华和努力，我为这次中期汇报会也做了充分的准备，办公软件上各种形式的文档都准备齐全了。我对肯定和掌声志在必得。

会议开始了，我站在台上向大家讲解准备好的演示文稿。

开始的几张演示文稿讲解得很顺利，大家都很认同，连坐在最远处的老板也向我投以赞许的目光。

我的感觉很不错。下面将要讲解一张充满数据的演示文稿。

我刚刚提到其中的两个数字，老板就突然打断说：“不对，这个数字有问题！”

我马上停了下来，听他说话。

“这个数字你是从哪里得到的？”他问。

我向他解释了数据的来源，还特别“暗示”了一下，得到数据的过程他是知晓的。

但老板并没有理会我的“暗示”，相反，他的口气更强硬了：“你的这个数字是不对的，你自己分析过吗？”



我回答分析过，并试图给他讲解我的分析过程。

“不用跟我讲你的分析过程，”他直接打断了我，“这个数字就是有问题的！你今天先回去把它弄对了，再找时间与大家分享和讨论。”

我并不认为那个数字是有问题的，因为我的确对它进行了认真的分析。但看到老板这样的态度，我只好压住心中的怒火，让自己尽可能平静地回答道：“好的。我接下来就按您说的办。”

“你为什么不坚持自己的观点啊？”下班的路上，同事问我。

“他今天情绪不好，”我说，“不要跟情绪不好的人争论。”

“也是，”同事说，“但刚才他想过来与你讨论另一件事，我知道你是有不同于他的观点的，你为什么也不说呢？”

“今天懒得跟他说。”我说。

“你这是进入冷暴力状态了吧？”同事说，“要不就是认怂了？”

“都没有。”但我分明能够觉察到自己内心那种愤怒的情绪在涌动。

“其实你完全可以用对你更有利的方式应对老板。”听到他说这句话，我还是很有兴趣的，谁不想与老板搞好关系啊？他接着说：“比如在会议中他质疑那个数字时，你可以认可他的观点，同时提出自己的建议，比如建议接下来如何处理那个数字等，并建议把其他能够讨论的内容在上午的会上完成，避免下次还要重复地讲。另外，在他下午找你讨论另外一件事时，你其实也不必假装赞同，而是可以提出自己的看法，与他进行充分的讨论。”

“你这是站着说话不腰疼，”我放不下面子，就这样回敬他，“难道在会议中被他那样过分地对待，就不能事后用不好的情绪，向他表明我也不是那么好惹的？”

“好吧，”同事有些无奈，“说到底，还是要看你想要的到底是什么了。”

我没有再回答。但过了一会儿，我开始觉得他的话似乎也有些道理。

### 3 攻击状态的特征

前面两节提到的案例，反映了攻击状态两种不同的表现形式：一种是有明显的、可观察到的激烈言行——驱车追赶对方；另一种则更像是默默地承受——“好的，我接下来就按您说的办”，尽管嘴上这样说，内心却燃烧着愤怒的火焰。

但只要出现激烈言行，就能说明一个人进入了攻击状态吗？看上去的“默默承受”就是退让吗？在最初接触果敢力这个概念时，我获得的就是这样的简单判断。但后来我才发现，这几乎算得上是对攻击状态的最大误解。只是这种误解，无论是通过阅读国外那些与 assertiveness 相关的英文图书，还是听不同“专家”的各种讲解，都未能真正从我的头脑中消除掉。

最后让我加深了对攻击状态的理解的，是一次朋友聚会。

那是一次“一醉方休”的聚会。好多朋友已经很多年没见面了，一开席气氛就热烈异常。10 多年的职场打拼，在为我们赢得经验的同时，也让我们能搞到好酒。

于是我们喝酒，尽情地喝。

慢慢地，开始有一个人不说话了。他仰头靠在椅背上，几分钟后，就发出了轻微的鼾声。

“醉了？”另一个人不信，过来摇这位入睡者。入睡者被弄醒后，说了声“没醉”，并喝下一杯白酒，倒头又睡着了。

那位说不信的朋友则开始兴奋起来了，开始给大家讲各种段子，说一些风马牛不相及的话。

“兄弟，你喝多了，”有人开始劝他，并试图阻止他喝酒，“差不多了，别伤着身体。”

“什么？差不多了？”兴奋的朋友推开劝他的人，“精彩才刚刚开始啊！”接下来他又灌进了两大杯白酒。之后，这位朋友开始数落大家，并坚持要把餐厅老板拉过来，证明他说的都对。

我们最后用尽力气把他摁进出租车。至于那位睡着了的朋友，则是由另外两位朋友扶回房间的。

第二天，我们跟这两位聊起昨晚酒桌上的情景，两个人都很吃惊。睡觉者说：“什么都不记得了。”而兴奋者则说：“不可能！我昨晚说过那些话吗？不会是你们编的吧？”

这次聚会的两位醉酒者，给了我很大的启示。我突然想到，用醉酒来类比攻击状态最合适不过了。一个人喝醉了，常常会有两种极端的表现：一种表现是发酒疯，口无遮拦，动作失控；另一种表现则是蒙头大睡，十分安静。但这两种不同的外在表现，却拥有一个共同点，就是在最终醒来时，醉酒者都不记得当时做了什么。如果有人给他录了像并回放给他观看，他常常不愿意相信醉酒中的那个人是自己，并可能为自己发酒疯的行为后悔。

进入攻击状态的人也是如此。无论他的外在表现是什么，他的内心都是失控的：情绪与压力事实上主宰着他的言行，他已经不再记得自己最初的目标是什么，他想要做的，就是让情绪、压力以不同的方式发泄出来，并为这种发泄找到坚实的理由。他受控于自己的情绪与压力。

让我们来看更多的例子。

处于叛逆期的孩子，在与父母发生争执之后，常常会有两种反应：一种是明显的反抗，方式包括顶嘴、说狠话、摔东西、不再与父母沟通，甚至离家出走；另一种则是表面的屈服或退让，言行上表现为听从和让步，或者干脆沉默不语，但其内心却涌动着反感或愤怒的激流。

一些辅导孩子的年轻妈妈，有时会呈现出“前一秒亲妈，后一秒后妈”的状况，具体说就是，妈妈在辅导孩子时，很容易进入攻击状态。一开始，妈妈和孩子都是愉快的，并且拥有共同的目标——学习。但由于孩子在学习过程中的一些行为让妈妈不满，比如玩铅笔、写字不认真等，妈妈会变得愤怒，并对孩子发火——这时妈妈已经进入要证明自己家长权威的状态。最后很可能在双方情绪都失控的状态下，结束这场“辅导”。

被上级质疑的员工也很容易进入攻击状态。比如在向上级汇报工作时，员工被上级连问多个“为什么”，面对上级的第一个“为什么”，员工常常能够理性应对、快速思考并认真回答。如果接下来上级继续问具有挑战性的“为什么”，员工的情绪就可能发生变化，最终会进入“您说怎么办就怎么办吧”的状态，以表面的服从和内心的愤怒结束汇报工作。

无论一个人外在的表现如何，如果其状态符合以下特征，就说明他很可能已经进入了攻击状态：

- 负面的情绪（愤怒、生气等）和压力成了自己言行的决定者。
- 忘却了最初的目标，并以“自我证明”的方式，为自己用各种方式宣泄情绪、压力寻找理由。
- 外在表现为失控时，内心的话常常是“我就不信这个邪！”“我得教训教训你！”“我要让他知道……”等；外在表现为“冷暴力”时，内心的话常常是“懒得跟这种人计较……”“跟他说了也没用……”等。
- 会造成伤害自己的后果，却自以为也能够伤害到他人。失控显然会伤害自己。同时，处于攻击状态的人，还常常误认为自己的做法能伤害到对方，“就是要给对方脸色看”“就是要让对方知道我不高兴”“就是要让对方知道我不是好欺负的”……攻击状态中

的人，内心常常想表达这样的情绪。

了解攻击状态的特征是非常重要的，这将有助于我们消除它，从而在那些可能将自己带入攻击状态的情境中，仍坚守果敢状态。

## 4 攻击状态能帮人达成目标吗

很多人常常误认为攻击状态对自己是有价值的。尤其是当自己用攻击的方式获得了想要的结果时，人们常常会对自己的攻击性反应表示满意。

但这很有可能是进行了错误归因的结果。我们可以从以下这个例子中深入了解这一点。

我的一位朋友牛方给我讲了一个他卖房子的故事。

牛方说，他当时想换房，计划把自己原来的房子卖掉。由于这么多年来，二手房市场一直是卖方市场，因此他对房子的估价较为乐观，他在中介公司挂出的价格算得上是当时的“新高”。负责销售他房子的经纪人觉得牛方报出的价格过高，于是试图说服牛方降价，但牛方始终没同意。

有一次牛方去他们店里，经纪人又跟他提降价的事，他再次表明自己不想降价。最后，那位经纪人说了一句话：“如果您不考虑降价，您的房子在半年内肯定是卖不出去的。”

牛方一听这话，当时就火了。他对那位经纪人说：“既然你们没本事把我的房子卖出去，我就不再在你们这里卖了，我现在就把委托协议给撕了！”

于是他真的就当着经纪人的面，把委托协议撕了，然后转头就要离开。

当时那家店的经理正好就在不远处，看到这种情形，马上过来调解。

“哥，别生气，”经理拉着牛方的手说，“有事好商量嘛。”

“没什么可商量的，”牛方说，“你们的人摆不正自己的位置，根本就没把我当客户看！”

“那是他错了，”经理一个劲儿地赔不是，“他还年轻，经验不够，您别跟他计较。”

.....

经过一番劝解，牛方气消了，决定继续与那家中介公司合作，最终房子顺利地以牛方的报价卖出去了。

在一次朋友聚会上，牛方聊起这件事时说：“你要是不发火，有些人就不明白自己几斤几两。只有跟他们发火，才能搞定他们，然后把事办成。”

“你当时是真生气了，还是假装的？”饭桌上偏偏有个好奇的哥们儿要刨根问底。

“说实在的，当时是真生气了，要不也不会当场就撕掉委托协议。”牛方回答道，“要不是那位经理出来劝我，我肯定会换一家公司合作的。”

“你刚才说是因为你发火，才把对方搞定并成功将房子卖出去的？”好奇的哥们儿表示不赞同，“可你有没有想过，让那位经理出来劝你并继续与你合作的根本原因是什么？”

“是我发火了啊！”牛方似乎被问糊涂了，回答时有点不耐烦。

“我可不那么认为，”那位哥们儿说，“我觉得导致那位经理过来劝你并容忍你发火的根本原因，是你手中的房子，而不是你的脾气。”

“当然那是重要的，”牛方说，“但不发火也不行啊。”

“你就没有其他办法能达到同样的结果了吗？”对方继续问道。

“应该有吧，只是当时来不及多想，”牛方想了想回答道，“那个经纪人死活要我降价的做法，真心让我生气啊。”

.....

显然，在这个故事中，我的这位卖房的朋友牛方，是这样认为的：正是他的发火让对方屈服，从而使他达成了自己想要的结果（成功地按自己希望的价格卖出了房子）。然而事实上，让经纪人愿意“受委屈”的，不是牛方的发火（攻击状态），而是他的那套处于卖方市场的房子。假如当时不是卖方市场，他的发火，就是对合作的直接破坏了。

对目标达成的错误归因，常常会给我们带来很多不良的影响，错误归因中最常出现的情况，就是攻击者错误地把自己拥有的资源当作了自己的能力。这种情况几乎随处可见。

有一位领导，时常对下属乱发脾气，在退休当天回家的路上，就有很多人对着他吐唾沫。在位时不愿意控制情绪，动辄发怒，导致下属因为害怕而变得听话的领导，常常误认为发火是有效的管理方式。但事实上，让下属变得听话的，不是他们的脾气，而是他们手中的资源。这样的领导在离开所在职位后，常常就能看到人们对他的真实态度了。而且他们在退休后，自己也会陷入深深的自我怀疑中去——他们会发现，原来那些“管用”的做法，突然间就失效了。

一些缺乏科学教育方法的父母，对孩子动辄打骂，以使孩子“听话”。如果在这种教育方式下，孩子最终有了出息，而且孝顺父母，这些父母就会把孩子的出息和孝顺归功于自己的“棍棒教育”。这算得上是教育子女方面最大的误区了，我们很容易看出这种归因上的错误：孩子的出息和孝顺与“棍棒教育”根本就没有因果关系。孩子之所以在受到惩罚时“听话”，根本原因是孩子在物质和情感上依赖父母，如果没有这种依赖，“棍棒教育”对孩子几乎是没有任何作用的。这也是为什么孩子进入了青春期，父母无法再使用暴力时，那些只会用暴力方法对待孩子的父母会感到无奈、无助和失望。事实上，“棍棒教育”所体现的，正是父母缺乏科学的教育方法的本质，每次



对“棍棒”的动用，就是那些父母进入攻击状态的标志。

在中国的商业领域，甲方常常指代合作双方中的购买方或客户方，他们在合作中以出钱或出资源为主；乙方则通常是指提供产品或服务的一方。当然，我们可以把这种关系延伸到更多情境中去：甲方就是资源拥有方，乙方则为服务方。在这种合作关系中，我们常常能够看到一些长期处于甲方位置的人，喜欢对处于乙方位置的人发火，并且认为这是理所当然的。他们发火时，常常失控以至于恶语伤人：

“你要是做不了主，我就找你们领导！”（其实说话者自己也做不了主。）

“你知道谁是客户吗？懂什么叫客户就是上帝吗？”（说话者认为客户就可以为所欲为。）

“你们太不专业了，与那些国际化的大公司差别太大了！没法跟你们这样的公司合作！”（其实自己一点也不专业，日常工作中连重要邮件都不及时回复，更不懂得尊重别人。）

“你信不信我马上就能把合同撕了？”（其实自己根本没权力撕毁合同。）

.....

由于受到利益和身份的约束，乙方常常“屈从”于甲方，使甲方得到他们想要的结果，甚至建立一种有钱、有资源就能让别人服从自己的信念。然而，一旦他们离开这样的岗位，就会发现世界不是自己想象的样子。

将一个人拥有的资源剥离，剩下的才是他的能力。对这一点有清醒的认知至关重要。我至今记得有一位多年做甲方的年轻学员，在上完我们的果敢力课程后就深有感触地说：“说实在的，我真害怕去做乙方……”

对达成效果进行错误归因具有明显的负面影响：那些最终得到自己想要结果的攻击者会误认为，以攻击状态对待他人是有效的、可取的做法，并会因此强化这种做法。这种强化会让攻击者误把身外的资源当作自己的能力，从而忽略对自身能力的训练，最终在失去资源后，陷入十分被动的局面。



## 5 减少攻击状态

攻击状态给我们造成的危险是显而易见的。

由于攻击状态是由负面情绪和压力激发的，进入攻击状态后，我们至少在心智上会处于失控状态，进而可能引发言行上的失控。所有这些，都会对我们自身造成伤害——负面情绪和压力无疑会损伤我们的身心。

我们在很多时候会意识不到这种伤害。比如，当我们进入攻击状态时，我们的注意力常常不在自己身上，而是希望自己的言行能够伤及对方，或者至少能够以这种方式“逼迫”对方理解或满足我们自己的想法。

但事实上，我们的攻击状态不一定能够伤及对方，能否给对方造成伤害取决于对方的果敢程度。如果对方是一个足够果敢的人，就不会被我们的攻击状态影响，他的内心始终会是平静的，而且他也始终知道自己想要达成什么目标。

这让我想起当年在央企工作时经历的一件事。

我当年所在的央企，常常在下一年的6月份之后才发放上一年的年终奖，而且金额不多。同大多数人一样，我当时一直觉得自己的年终奖太少了（当然，后来在其他地方工作后我也是这么想的），而且常常认为公司领导在这件事上做得很不公平。但我从来都不敢去为自己做任何争取，只是在心里默默地承受着。收到年终奖的那几天，我一般都处于“冷暴力”式的攻击状态。

但我所在的部门有位刚刚从大学毕业、家境良好的女同事，却在第一次拿到年终奖时就爆发了。在拿到自己的奖金条的那天下午，她直接敲开总经理办公室的门，指着那位年近60岁的总经理质问道：“为什么只给我发这么

点奖金？你以为公司是你个人的啊？”

可我们的总经理并没有做出任何过激的反应，他从办公室里走出来，脸上带着微笑，平静地对她说：“我知道你对奖金不满意了，别太生气，注意身体。有问题我们好好沟通，别影响大家的工作……”

但我的那位年轻女同事依然不依不饶，继续在走廊里对着总经理大声争辩……

通过这个例子，我们可以清楚地看到，我的那位年轻女同事进入了言行失控的攻击状态，而总经理则没有。年轻女同事的攻击并没有伤害到平静的总经理，也没能逼迫他满足攻击者的想法。但很显然，那位年轻女同事是很受伤的。

除了让自己的身心受到伤害外，攻击状态还可能让我们事后后悔，甚至后怕，正如我在本章第1节提到的我在高速路上“路怒症”发作的案例那样。

当然，有时候，以攻击状态对待他人后，对方满足了我们的想法。但正如前文所述，对方满足我们的想法，并不是因为我们所呈现出的攻击状态，而是因为我们拥有的资源，或者仅仅是因为对方在意我们，甚至是对方有意为之。

那我们应该如何减少或避免自己进入攻击状态呢？

一位年轻的妈妈跟我分享了一个她自己在学习果敢力的过程中所进行的简单有趣的练习。她的这个练习几乎可以作为减少或避免进入攻击状态的人人可运用的范本，同时也可成为践行见微知著的学习的很好例子。

这位年轻的妈妈有个3岁左右的儿子，小男孩特别调皮，经常会做些让妈妈受不了的事情，比如往刚刚擦干净的地板上扔碎饼干渣、把牙膏挤到水盆里玩、把刚刚整理好的玩具弄得一团糟等。

几乎每天她都会因儿子的某个举动而发火，只有通过对孩子怒吼才能制止小家伙胡闹。但每次发火之后，她又为未能控制住自己的情绪而感到十分

后悔，觉得自己对孩子太过分了。她不知道如何才能改变这种与儿子的互动模式。

在上完果敢力课程的那天，她决定改变一下自己应对小朋友的方式。

那天晚上，她儿子还是像以往那样调皮。这一次，当看到孩子某个让自己受不了的举动时，她能够明显地觉察到自己情绪的变化和压力水平的升高，于是在那一刻她告诉自己：我是有能力应对这一切的，我不能让情绪和愤怒成为我行动的主宰者，我能够做出有意识的选择，我决定不发火。

有趣的是，她的儿子很有观察力，在看到妈妈不像往常一样发火时，表现得更加过分了。

但妈妈这次还是没发火。

“妈妈，”小男孩看到妈妈这次如此冷静，竟然说道，“您别装了，我知道您会发火的！”

“我真的不生气，宝贝。”妈妈平静地对儿子说。

不知道是因为觉得无趣，还是其他原因，总之，小男孩那天晚上再也没有重复那个让妈妈生气的动作，他与妈妈在这个情境中的互动，就此改变。

同任何进行自我改变的训练一样，改变自己的前提是观察自己，并了解那些导致自己不满意行为发生的原因，进而找到应对之策。

如果我们想避免自己在工作或生活中进入攻击状态，我们首先要找到自己在工作和生活中那些失控的瞬间，并认真分析到底是什么激发了自己的负面情绪。

接下来我们可以这样问自己：如果下次再遇到类似情况，我能够用怎样的做法让自己摆脱负面情绪或压力的控制，做出有利于达成既定目标的选择？

另外一个需要做的功课，是改变我们内心之中的那些非理性信念。检视自己看待那些困难情境的非理性信念，并将其转化成理性的想法。具体的方

法会在本书第7章“心理建设：理性看待困难情境”一节中进行介绍。

当然，仅有以上这些脑力活动是不够的，要想真正减少或避免自己在工作和生活中的攻击状态，最重要的，就是不断地在类似的困难情境中磨炼自己。

### 从今天起就开始练习！

- 从最近一周或者一个月中，找到自己情绪失控的例子。请注意，这里所说的“情绪失控”，并非指那些有任何剧烈反应或自己长时间情绪低落的情形，恰恰相反，基于见微知著的学习的理念，我更建议你寻找那些几乎难以觉察的，但自己却并不满意的情绪失控的“时刻”。
- 找出让自己的情绪失控的因素，分析它们为什么能够触发你的情绪，进而让你受控于情绪。
- 问自己：如果重新来过，我会做出何种更好的选择和反应？
- 问自己：为什么我当时会被激发进入攻击状态？我的内心是怎么想的？我应该如何理性地看待这个困难情境？
- 把这些内容都记下来，观察自己未来在碰到类似的刺激因素时，能否不再受控于自己的情绪和压力，而是基于自己想要达成的目标做出有意识的选择。
- 在工作和生活中（尤其是在生活中，在与亲近的人相处时！）坚持完成以上“小”练习。再强调一遍：绝大多数做大事的技能，都是在做小事中练就的！

## ↓本章要点

---

陷入攻击状态是我们陷入困难情境时十分容易发生的情形。攻击状态有两种不同的表现：一种是“显性”的，攻击者会有明显的剧烈和极端的言行，就像醉酒者发酒疯一样；另一种则是“隐性”的，攻击者强压着心中的负面情绪和压力，呈现消极抵抗的姿态。这两种表现的攻击状态在本质上是一致的：攻击者的内心，都有自我证明的强烈意愿，而且其言行在本质上受控于被触发的负面情绪和压力。

对有些时候攻击状态达成结果的错误归因，会让我们误认为以攻击状态对待他人是有益于达成结果的。但事实上，让我们得到想要结果的，并不是我们的攻击状态，而是我们拥有的、对他人具备一定约束力的资源。要做到正确归因，需要我们认真审视自己的行为与结果的因果关系，并对自己的行为 and 内心进行独立的、非结果导向的观察和反思。

明确自己的目标，观察和发现自己的压力和负面情绪的触发点，并对其给予关注，是避免进入攻击状态的最重要的方式。我们可以经常回顾自己在工作 and 生活中出现过的那些因为负面情绪和压力而失控的瞬间，通过反思找到负面情绪和压力的触发点，然后做出计划，在未来类似的情境中，对那些触发点进行“免疫”式的处理。

---

敢于表达，但不信口开河；  
坚持立场，但不固执己见；  
表达诉求，但不强加于人。

第

## 退让的本质：违心的“算了”

4

Chapter Four

章

背离果敢有两个方面的表现，攻击只是它容易看到的一面，退让则是它的另一面，更加隐蔽，不易察觉。攻击活在阳光下，而退让则藏身黑夜里。

如果我们对自己不够坦诚，我们很可能永远也不会看到自己因为不够果敢而退让的这一面，甚至还会误认为自己一直都是果敢的。

我们还会高估自己的努力程度，误认为自己已经尽力了，从而把事实上的退让也认定为自己的选择，认定为果敢。

由于退让是如此强烈地影响着一个人的果敢程度，而且难以察觉，因此我需要用较大的篇幅来描述它、分析它，并给出应对它的方法。

## ① 算了，这不是什么大事

在购物方面，我觉得自己一直是个不够讲究的人。很多时候，我的想法很简单：只要把东西买到就行。

我没觉得这样有什么不好。直到进入婚姻状态后，我才感受到自己的这种习惯给自己带来的麻烦。



在一个炎热夏天的中午，家人给我布置了一项简单的购物任务：买半个西瓜回家。但他们对这半个西瓜有两个明确的要求：一、必须是我看着摊主从一个完整的西瓜上切开来的，以确保其新鲜；二、必须是连着瓜蒂的那一半。

我觉得这是个很简单的任务，因为我们楼下的那个西瓜摊，常常是把一个西瓜切成两半来卖的。

我平时很少观察自己购物时的心理变化，但正好当时我刚刚读完了一本心理学方面的书籍，书中提到了如何在点滴间观察自己的心理状态，我决定试一试，对接下来自己的心理活动进行一次前所未有的细致观察。

下楼后我直奔水果摊而去。在离它还有10米时，我注意到水果摊的西瓜区已经摆放了好几块已切开并用保鲜膜包好的西瓜了。这让我犹豫起来：人家已经放着那么多个切好的西瓜了，我要是再让他为我切开一个完整的西瓜，不大合适吧？于是我走到摊前，犹豫着，没有开口。

就在此时，另一个顾客走过来，对摊主说：“我要买半个西瓜，但希望是新切开的，可以吗？”

“没问题！”摊主答应得非常爽快，“你可以从这堆西瓜中挑，想切哪个，我就帮你切哪个！”

“就这个吧，”那位顾客选定了一个西瓜，“我要瓜底部的这一半。”在摊主开始切西瓜时，我听到他还这样叮嘱了一句。

真是太好了！我想，正好我可以要那个新切西瓜连着瓜蒂的那一半。

但还没等到摊主把这位顾客打发走，又来了一个顾客。她见到摊主新切开的西瓜，马上说道：“这是新切的西瓜吧，这一半我要了！”

我心里有一点不快，但很快我就想：算了，这不是什么大事，我一会儿自己请摊主再切一个新西瓜就行了。

在两位顾客走后，我马上向摊主提出新切一个西瓜的要求。摊主热情地

答应了。

我选定了一个完整的西瓜，并告诉摊主，切开后，我要带瓜蒂的那半个。摊主点头表示知道了，并马上动手切西瓜。

就在这时，又来了一位女士。这位女士显然是个性格外向的人，人还未到摊前，就热情地与摊主打招呼：“中午好啊，生意好啊，正切西瓜呢！我正好要买半个，对，就要带瓜蒂的这一半！”

摊主显然忘记了我想要带瓜蒂的那半个，他很自然地被那位女士的热情所感染，开始为那位女士称那半个西瓜的重量。

“算了，另一半也没什么不好，没必要为这点小事较真。”我听见自己内心这样说。

最终，我买了另一半回家。庆幸的是，我成功地引导家人把注意力放到了“亲眼看着新切的”这一能够体现我努力的方面，加上家人体谅我在炎热的中午还下楼买西瓜的辛苦，西瓜属于哪一半也就没人追究了。

但这次对心理活动的观察让我对自己有了很多新的发现。我从来没有想到，在这样小的一件事上，我的心理活动竟然如此复杂。

我当时并不觉得这有什么特别的意义，直到有一次遇到一位专业学心理学的朋友。

这位朋友就喜欢听别人讲心理观察的事例，于是我很自然地与他聊起了那次买西瓜的心理活动。

“你这叫行为退缩！”没把东西学透的人最喜欢套用概念，或者自创一些显得专业的名词，这哥们儿也一样，“因为你完全可以稍加努力，就一次性达到你的目标！”

我向他解释说：“这不是什么大事啊，这种心理变化是每个人都会有的，而且最终我还是买到了半个新切开的西瓜嘛。”

但这哥们儿不依不饶地说：“你所买到的，并不是你最初想要的啊。”

“但本质上没有区别啊，”我辩解道，“再说了，何必为这么点小事斤斤计较呢？”

“那你为什么现在却与我计较呢？”他说，“你完全可以放弃解释，直接说我是对的，接受我的观点啊。”

“我为什么要接受你的观点？”我说，“我并不觉得你说得有道理啊。”

“我说得当然有道理，我研究心理学可有些年头了，而且你的这种情况我见多了。如果你愿意，我可以深入地为你做些分析。”他越说越来劲了。

我突然觉得再与他辩论下去很没意思，就说：“行，那我就真的不辩论了，让我们说点其他的，行不？”

看到我这样，这哥们儿突然笑了。他说：“看，同样的情况发生了，你像当时买西瓜一样退缩了！凭着我们的关系，你完全可以继续跟我辩论的！我知道现在无法说服你，但也许等你愿意时，你可以考虑检视一下这两个过程中你的心理变化情况，看看它们有什么共同之处。”

尽管他是很认真地对我说这番话的，但是坦率地讲，我当时其实没什么感觉。不过我还是记住了他的话，不仅如此，我还真的按照他的建议，对两个过程都进行了反思。

“我只送你一句话，”他说，“一个人为重要的目标而努力争取的能力，是在为很小的目标而努力争取时练就的。”

连我自己都没有想到，多年以后，他的这句话，成了我在果敢力甚至其他课程上，最愿意与学员分享的原则之一，只是我对它做了点小小的修改：绝大多数做大事情的能力，都是在做小事中练就的。

不仅如此，我很快就发现了这次买西瓜的经历与果敢力训练存在着强有力的关联。

## 2 我尽力了

我曾在一家公司担任市场部负责人，向公司的运营总监汇报工作。在那段日子里，我最困惑的就是如何理解“尽力”这两个字。

我当时工作中最大的挑战，莫过于与公司里负责教学管理的经理的合作了。那是一位非常强势的女性。不知道是什么原因，虽然她职位并不高，但她似乎在公司很有话语权和影响力，不但其上司教学总监器重和信任她，而且公司中更高级别的几位副总也对她印象很好。

我们市场部的人与她打交道时都有些发怵，而且我们都认为，她一定是个有“背景”的人，否则不可能比同级别的其他经理更受高层器重和信任。

我跟她同级，由于职能的高度关联性，不得不跟她打交道。有一次，公司要求市场部尽快提交一门课程的推广计划，我需要这位教学经理的支持：有关课程的专业内容需要她及时提供给我，我才能够基于对内容的理解制订计划。

这可以算得上是工作中最常见的跨部门合作了。在我之前的工作经历中，这样的合作一般不会有什么问题。

我知道她“不好惹”，特意在她看上去心情不错时找到她，说话时也努力让自己带着笑容：“你好，我们市场部正为××课程制订推广计划，那个课程的相关内容还得麻烦你帮忙啊。”

“我们最近特别忙，”她回答道，“最早也要等到下周了。”

“不行啊，我的领导要本周五看推广计划的初稿，今天都周二了。”我让自己尽量诚恳地说道。

“这没办法，”她面无表情地说，“是你自己把时间弄得太紧张了，请不要把压力转移给我们这边。”

“不是我把时间弄得紧张啊，”我努力陪着笑脸，“是老板一定要在周五看到初稿。我也是没办法啊。”

“那是你的事，我没法在周五前把课程介绍提供给你。”如此决绝地拒绝别人是她一贯的风格。

我看到她一脸坚定的表情，就没再说什么。

没办法，我只好去找我的领导，希望他宽限些时间。领导没多说什么，只说让我再找教学经理想想办法。

我又去找教学经理，这次沟通基本上是把前面的对话重复了一遍，只是结束时气氛更差了。

于是我又去找领导，但这一次，平时宽容、好说话的领导却像换了个人似的。“怎么又回来找我？”他口气严肃地问。

我心里顿时紧张起来：“教学经理说真的来不及提供课程介绍，我已经尽力向她解释了，但她还是不同意。”

“哦？”领导有些不相信，“不可能吧？”

“真的，”我赶紧说，“教学经理明确告诉我本周五之前把课程介绍给我们。她这个人一贯很强势，我跟她说了半天也没用。要不您去跟她或她的上司打个招呼？”

“这么点事也要我出面？”领导的脸色开始阴沉下来，“你给我讲讲，你是怎么跟她说的。”

我把两次与教学经理沟通的情况都说了一遍，并且着重强调了自己是如何“尽力”的。

“你这也叫‘尽力’了？”这是我第一次见到领导这么不高兴，他的语气中已经透露出明显的不满，“你第二次找她的做法，简直就是对第一次的重复

啊！如果只是简单的重复，你第二次去找她干吗？”

可我真的“尽力”了啊，你是领导，有权有势，你出面打个招呼，胜过我去找教学部门 100 遍啊！我心里这样想，但不敢说出来。

接下来领导叹了口气说：“你做成这样还说自己‘尽力’了，那说明你的能力也太差了些！”领导说这句话时的神情，一直留在我的记忆里。

### 3 努力与潜力

看到我满脸委屈的样子，一向性情温和、很少直接批评我的领导感到有些过意不去，估计他也想借机教育我一下，于是他叫我坐下，拿出一张纸来，给我画了一个简单的计量表，如图 4-1 所示：

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1

图 4-1 衡量努力程度的计量表

“假设这是一个评估你为争取教学经理的支持而付出努力的程度的计量表，”领导说，“你刚才说自己已经‘尽力’了，是不是就意味着可以打 10 分了？”

“是的。”我有些不明白他要讲什么，但我确定自己已经“尽力”了，如果满分是 10 分，那我付出努力的程度当然就是 10 分了。

“可你没有意识到，”他说，“在处理任何一件事时，一个人的全部能力，都可以分成两个部分：已经付出的努力和还可以继续发掘的潜力。”（如图 4-2 所示）

10	潜 力
9	
8	
7	努 力
6	
5	
4	
3	
2	
1	

图 4-2 潜力与努力计量表

“如果你说自己已经付出了 10 分的努力，那么说明你在处理这件事上，已经没有任何潜力了。也就是说，你的能力就这么大了。”他说。

可我心里想，要是还有潜力，我来找您干吗？另外，能力就这么大又如何？

“看得出来，你可能还没理解我想说什么，”领导说，“让我再深入说明一下：如果你今天是来应聘的，而我正好把一个与你采取同样做法的人与教学经理的互动进行了录像。面试时，我给你看那段录像，你会给录像中那个人的努力程度打多少分呢？如果你拿自己与录像中的人相比，你会如何看待自己的能力水平呢？”

“我应该会觉得自己比录像中的人能力更强些。”我有些明白了。

“是的，”领导说，“我希望你能认同这个结论：无论处理什么事情，一个

人对自己努力程度的打分越高，就意味着他对自己剩下的潜力的估值越低。  
‘没有尽力’，就是对你处理相关问题的能力的最高评价。”

“那您觉得我付出了多少分的努力呢？”我问他。

“在你没听到我的这个理论前，你一定会希望我同意你的自我评价，认可你已经‘尽力’了，也就是努力程度达到10分了，”领导继续说，“如果你知道了，一旦我认为你已经‘尽力’，就等于我认定你在处理这件事上的能力已经到了极限，你就不会希望我这样想了。”

“作为你的上司，”他最后很认真地说，“我认为你离‘尽力’还差很远，从你所讲的情况来看，我觉得你的努力程度最多只有5分。我给你打这个分，也意味着我相信你还有一半的潜力没有发挥，我相信你的实际能力远比目前所表现出来的要高。”

## 4 要么给出结果，要么证明已“尽力”

“那您觉得我怎么做，才算‘尽力’了呢？”我问老板。

“好吧，我来给你讲个我从微博上看来的例子，来说明什么才算得上‘尽力’，”领导说，“有一个孩子搬一块大石头，由于力气太小而很难搬动。他的父亲为了鼓励他，就在旁边说：‘只要你全力以赴，石头就一定能被搬动！’最终孩子也未能搬起石头。孩子说：‘我尽全力了！’父亲说：‘你没有拼尽全力，因为你还没请求我的帮助！’从这个小故事中，我们可以对‘尽力’这样进行定义：一、拼尽全力；二、想尽所有办法；三、用尽所有可用的资源。在你与教学经理的这次合作中，你可能连第一点都没做到，更不用说第二、三点了。”



老板补充道：“当然，你前面提出希望我去跟对方的上级打招呼，可以算得上利用可用的资源，但要注意这样轻易使用资源的代价啊！”

“但是，”看到领导心情变好，我的胆子大了些，“我找您是为了提升效率啊！您的地位高、权力大，沟通能力也比我强不知多少倍，您只要与对方上级打个招呼，事情就成了，效率远远高于我三番五次地去磨教学经理啊。”

“我年轻时也是这样想的。但如果每个员工都在自己没‘尽力’的情况下就把事情‘升级’，麻烦就大了：一是老板会忙死，二是员工也就只剩当传话筒的价值了，”领导说，“事实上，无论身处什么职位，我们都需要做到：要么给出结果，要么给出令人信服的关于自己已‘尽力’的证明。”

“不仅如此，我们还会遇到更大的挑战，”看来领导这次是想把道理给我讲透了，“当我们不能给出结果时，我们的上级常常并不轻易相信我们的那些关于已‘尽力’的证明。在很多时候，他们会推动我们继续努力。”

“但这正是上级存在的重要价值之一，因为在大多数情境中，上级这样做，能够充分激发员工的潜力，”老板最后总结道，“其实呢，这是一个很基本的原理，它不仅适用于工作，也一样适用于生活。比如，我就需要说服我老婆，我已经‘尽力’为家里挣钱、‘尽力’做家务了，但她却常常不相信，这就不断地激发我更加努力——这是婚姻对于一个男人最大的价值。”说到最后的例子时，领导忍不住笑了。

我彻底被他说服了。那次与领导谈话之后，我自己开始践行“要么给出结果，要么证明已‘尽力’”这个理念，而且经常邀请上级来评价自己的努力程度。在我后来自己成为管理者之后，对这个理念的理解就更加深刻了。

## 5 自我说服与贬低目标价值

从上面的分析中可以看出，退让的本质特征就是：在面临困难时不够努力，在没有“尽力”时就放弃。

但要让我们认同自己没有付出足够的努力却是非常困难的，造成这种困难的原因有两点：一是自我说服；二是贬低目标价值。而且二者往往是同时发生的。

退让曾经与攻击一样高频率地发生在我身上，我几乎可以随时在自己的生活中找到各种例子。从下面的例子中，我们可以清楚地看到自我说服和贬低目标价值是如何发生的。

作为一个管理者，有时候需要有勇气开除不合格的员工。尽管离我第一次开除人已经有些年头了，但直到今天，几乎每一次做这样的决定时，我都能够清晰地观察到退让是如何发生在我身上的。

有一次，我的团队中有一位同事连续出现业绩不达标的状况，而且经过各种帮助仍不见起色。按照公司的规定，他应该离开了。我是决策者。

“是该让他离开了。”在那段时间，我心里经常这样想。但每次心里也会有另一个声音：“也许他还需要时间。另外，他也是个老员工了，原来也做出过不少贡献，俗话说，没有功劳也有苦劳啊，况且他对团队也有很深的感情。嗯，现在我还有更重要的事要做，先把让他离开这件事放一放吧。”这些声音常常会让我否定最初的想法，推迟自己的决策和行动，直到某个不得不采取行动的时刻。

看，这就是自我说服。在遇到困难时，我们的内心会用不同的理由说服我们放弃最初的目标，而且那些理由常常看上去特别充分，如“他还需要时间”“他是个老员工，没有功劳也有苦劳”“他对团队有很深的感情”，等等。有了这些理由，接下来发生的，就是贬低目标价值了——“让他离开并不是最重要的事情”——原来的目标已经不重要了。

以自我说服和贬低目标价值为特征的退让还会发生在很多地方。比如，当一个人想在公司中争取一个机会，但同时又发现有一个自己不喜欢的人，以自己不欣赏的方式在争取同一个机会时，这个人就会这样说服自己：“犯不着跟这种人争，失去那个机会也没有什么。”从而放弃对机会的争取。再比如，我在网购时有时会收到残次商品，那时我就常常劝自己：“算了，下次注意就行了。”迅速地说服自己不去为得到合格商品付出努力，并贬低原目标价值。

## 6 自我安慰与自觉选择

很多时候，理性地检视那些发生在我们内心的自我说服和贬低目标价值，并对其发起挑战，是非常困难的。

我们不愿意向自我说服和贬低目标价值发起挑战，因为那样会让我们感到不安。选择相信自我说服和贬低目标价值的合理性，快速采纳那些能够为我们的不够努力开脱的理由，比起逼迫自己去付出努力，要容易得多。正因如此，我们常常会把退让认定为自己的“选择”，而不是不够努力的结果。

在这种时候，我们事实上混淆了自我安慰和自觉选择的区别。我们甚至没有注意到，当我们把不够努力的做法当作自己的“选择”时，我们还会进

一步用“退一步海阔天空”“吃亏是福”这类的名言警句安慰自己。

有时候，我们会觉得“不开心”，却不知道为什么。就像某个工作日的我那样。

那是一个风和日丽的早晨，一切都很美好。路过公司所在的写字楼大堂里的星巴克咖啡厅时，看到有同事在那里排队，于是我拜托他帮我点了杯卡布奇诺。

只过了几分钟，同事就把我的咖啡拿过来了。就在我接过咖啡的一瞬间，我马上意识到，我的咖啡弄错了：这不是卡布奇诺，而是拿铁。服务员错把拿铁当作卡布奇诺卖给顾客了。

我有些失望，因为我不喜欢拿铁。但我很快说服自己：拿铁也很好啊，牛奶还更多呢。

这件事就这么过去了，但如果我对自己坦诚，并愿意细致地观察自己，我就会发现，自己心情的愉快程度多少减少了些。

上午的工作还算顺利，至少我的心情没有任何影响。

快到中午时，有三位同事找我一起外出吃午餐。我昨晚吃得有些多，因此原计划中午就随便吃点清淡的东西，但有位同事表示特别想去旁边的一家川菜馆，另外两位同事劝说我也去尝尝。我想了想，吃川菜其实也没什么，跟他们在一起还高兴呢，于是就跟他们去了。

其实我一直都不怎么喜欢川菜。我的这次自我说服和对“吃点清淡的东西”这一原有目标价值的贬低，让我的不高兴程度又增加了一些。

下午是例行的项目汇报会。不知怎么回事，这次的会议进展得很不顺利，参会的同事们问了很多不着边际的问题，老板也问了不少的“为什么”，而且还明确支持另一个与我想法完全不同的方案。我本来想继续就自己的看法进行更加深入的说明，但看到大家的提问和老板的态度，我对自己说：“还是算了吧，别最后弄得会议氛围不好，让大家不高兴。”

但我不高兴的程度，又因此增加了一些。

下班回到家，估计是因为看到了我的不高兴，家人面对我都有些小心翼翼。但即便如此，我还是忍不住用不好的口气对家里的事进行了各种负面点评，弄得全家一个晚上都不开心。

就在这简单而平凡的一天里，事实上我三次进入了退让状态：咖啡弄错了，我没有去请店员退换；午餐也没有坚持自己想吃清淡饮食的想法；下午的会议中，我也没有努力让与会者理解自己。

如果我对自己的观察不够细致，或者对自己每次的真实目标不够坦诚，我很容易就会认为，我所做的一切，都是我的自觉选择，或者是“没办法”的结果。不仅如此，如果有人看出来了我的这些退让，试图过来劝我在每个情境中都更加努力一些，我甚至会信心满满地辩解说，所有我最终做出的决定，都是我的选择，我没什么可后悔的。

这三次退让都在悄悄地影响着我的心情，并且我的坏情绪在我晚上回到家后爆发了——这也是有些人在外面和善，而在家里却脾气暴躁的重要原因。

将自我说服产生的自我安慰当作自觉选择，是对退让状态的典型错误认知，会让一个人失去遇事“尽力”的习惯和能力，最终陷入“小事不争，大事不会争”的状态。

## 7 真的没办法了

当最初的目标对我们十分重要，我们也有一定的意愿去达成它，但过程却相当困难时，我们的自我说服点不会聚焦在贬低目标价值（认为原来的目标不重要，而自己退让后的结果更好）上，而会将退让归因于外在环境的不

利和自己的无助。

我曾经在一位“结果导向”的经理手下工作。有一次，我负责为一位顾问的访谈工作提供支持。受访者都是公司的中高层管理人员，每个人的访谈时间是20分钟，我需要安排受访者逐一准时到达顾问所在的会议室，以让顾问在设置好的时间范围内完成对所有人的访谈。

尽管我当时只是一个普通员工，但也已深知时间对于中高层管理人员的可贵，于是我拟定了一份详细的人员访谈计划表，并征得了经理的同意。

访谈开始了。前面三位受访者到得都很准时，每段访谈的时间长度也控制得很好。但从第四位受访者开始，迟到的现象出现了，接下来变得越来越严重，第八位受访者到达会议室比计划晚了20分钟。第九位受访者干脆就不出现了……

顾问问我是怎么回事，我向他说明了自己是如何安排这次访谈的，他表示理解。但这时我的经理正好路过我们所在的会议室，就顺便过来了解情况。在得知受访者迟到严重甚至不如约过来接受访谈时，他问我：“怎么回事？”

我把受访者迟到的情况跟他汇报了一下。

“那你得想办法把他们叫过来。”他面无表情地说。

“可我已经尽力了啊，”我说，“我在一周前就把访谈时间表发给了每位受访者，而且得到了他们的邮件确认。昨天，我又一一通过电话与他们确认，今天一大早我还以短信的方式通知了他们。我的这些做法您都是知道的，因为我都及时向您汇报过，相关的邮件也抄送给您了，”我拿出手机，“您看，这些是我今天发给他们的短信。”

“我不想看你的这些短信，”经理严肃地说，“我不需要这些‘证据’，我要的是结果：要么你去想办法把他们找来，要么告诉我他们每个人迟到或干脆不来的原因。”

“我真的没办法了，经理。”我无奈地说。

“办这么点事就没办法了？”经理的脸色开始变得难看。

顾问一看气氛不对，赶快过来打圆场，跟我说：“这样，要不你再给大家打一遍电话试试，如果打不通，可以考虑打他们的助理或同事的电话，向他们了解到底是什么情况。还有，你也可以考虑去他们的办公室或可能去的会议室找找看。”

“看，这些不都是办法吗？”经理趁机教训我，“你不要一遇到困难，就觉得自己没有办法。你还这么年轻，就这样低估自己的能力，以后还怎么在职场上发展啊？”

“真的没有办法了”是我们遇到困难并下意识退让时，最常用的自我说服的方式之一。这种情况不仅出现在我们的工作中，也会出现在我们的生活中。其中最极端的例子，莫过于对家庭暴力的忍让了。

长期家庭暴力的受害者总是用“真的没有办法了”来说服自己继续维系与对方的关系，而不愿意就改变那种情况付出更多的努力。

也许我们认为“真的没有办法了”，也许我们认定退让是我们做出的选择，但退让的本质依然是我们对原有目标价值的贬低。我们不愿意挑战自己，不喜欢进行更多的创造性思考，或者，我们内心深处的担心和顾虑已经让我们无法进行那样的思考。

## 8 内心深处的担心和顾虑

观察自我说服和贬低目标价值时的心理活动，需要我们付出很大的努力，而如果我们还想深入了解导致自我说服和贬低目标价值出现的原因，则需要拥有更多的诚实面对自己的勇气。

我们为什么会通过贬低目标价值来说服自己放弃目标？其中的原因之一，是我们内心深处的那些担心和顾虑：

- 说服自己“拿铁比卡布奇诺更好”：我担心与店员产生冲突；担心让同事没有面子；担心别人觉得我过于计较；担心即使去找店员也不能得到补偿……
- 午餐时放弃“吃点清淡的东西”的计划：我担心破坏与同事的关系；担心从此以后同事不愿再和我一起吃午餐……
- 会议中放弃辩论：我担心别人说我固执；担心伤害同事关系；担心给老板留下不好的印象……
- “我真的没有办法了”：我担心无法达成结果会被人笑话；担心尽了全力也无法达成目标，那样我就成了一个失败者……

## 9 退让的后果

退让的本质，是我们的选择受到了内心的担心和顾虑的约束，在它们的约束下，我们不再愿意为既定目标付出努力。

退让是我们无法进行有意识的自主选择的结果，我们内心的担心和顾虑替我们做出了选择。

如果我们不愿意面对真实的自己，我们是不会承认那些隐藏在我们内心深处的担心和顾虑对我们的影响的。心理调适的需要，让我们更愿意相信所有说服自己放弃努力的理由都是真实的、客观的。

但退让的后果是非常严重的，时间会让那些后果最终显现出来。



与攻击不同的是，退让对我们的伤害常常是隐性的，甚至是难以觉察的。这一点在那些以“与人为善”著称的“老好人”身上，表现得尤其明显。

很多“老好人”都是自我说服的高手。他们常常安慰自己“吃亏是福”“退一步海阔天空”……这些安慰常常让他们误认为“吃亏”和“退一步”是自己心甘情愿的选择。同时，习惯性的自我说服还会让留在心底的后悔或不满变得更加难以觉察。

但退让产生的后悔或不满其实从未远离。它们就在那里，而且会慢慢积累。它们会让退让者对自己的不满意程度逐渐升高，并会在积累到一定程度后，以不合适的方式或在不合适的情境中转化成攻击状态。这正是一些人在工作中十分友善，但在家却十分易怒或具有攻击性的原因。

退让不仅会让自己进入攻击状态，甚至还会让他人进入攻击状态。一个不敢面对挑战的员工会激发上级进入攻击状态，“哀其不幸，怒其不争”说的正是退让激发他人进入攻击状态的例子。

退让会让我们失去面对困难的勇气和创造力。记得上学时，我的一位老师批评我一在学习上遇到困难就“绕弯”或“找捷径”，他说：“困难就像是一个高坡，每次你都绕着它走，你虽然获得了轻松，却失去了锻炼自己爬坡能力的机会，久而久之，你就不能爬坡了。”退让对我们的影响正是如此：它让我们失去在困难面前锻炼自己的自信、勇气和创造性解决问题的能力机会。

退让会让我们低估自己的能力，并放大困难程度，这会让我们在遇到困难时，不再愿意反思自己和挑战自己。我们虽然仍会对未达成目标感到不够满意，但是我们不会努力去想应该如何解决问题，而是用自我说服和贬低目标价值的方式让自己获得心理补偿。

退让还会让我们难以获得他人的尊重。在没有付出足够努力的情况下就放弃对目标的追逐，会失去让他人深入了解我们真实、全面的能力的机会，

更无法赢得他人对我们的尊重。比如，一个人每次遇到反对意见都不愿意深入地与对方进行探讨，那么无论他思维多么严密，思考多么深入，都无从让人了解。一个在冲突面前习惯性退让的人，很容易会被别人视作能力不足和缺乏自信。

退让的后果可以简单地概括为：后悔和伤己。我们所后悔的，是自己当时没有付出足够的努力；退让对我们的伤害，则不只是没有达成自己最初的目标，还有消磨了我们面对目标全力以赴的能力。

## 10 少一分退让，多一分努力

我的一个学员，是一家企业的内训师。她在一次果敢力应用分享活动上，与我们分享了一个非常精彩的关于她如何减少退让发生次数的练习。

一个周一的上午，她从市内搭乘机场快轨去机场。上车后，她发现车厢里的乘客并不多，理论上每名乘客都能够找到座位。但有些坐着的乘客顺手把旅行包放在了身边的座位上，造成了有些人找不到座位。

这位学员想坐下来，但心里有个熟悉的声音在说服她放弃：“路并不远，站站也挺好的，多站还有利于自己的健康呢！”

她意识到自我说服和贬低目标价值正在发生在自己身上，她决定为实现“坐下来”的目标做些努力。

她走到一位用旅行包占位的乘客面前，真诚地对那位乘客说：“您能把包挪一下吗？我想坐一会儿。”

“那位乘客居然真的把她的包朝身边挪了挪！”她说，“我得到了一处可以坐下来的空间！”

但由于那位乘客并没有把包完全从所占座位上拿开，她坐下后，仍能明显感觉到空间不够，坐得很不舒适。她决定再尝试一下。

“如果不是有意识告诉自己不要轻易放弃目标，不轻易贬低目标的价值，我是肯定不会做这第二步的。”她说。

“但是，奇迹发生了！”她接着说，“在我再次把自己的想法表达出来后，那位乘客竟然真的就把包彻底拿开，把整个座位都让了出来。”

“我为什么说这是‘奇迹’呢？是因为我从来都没有这样尝试过，而且也一直认为别人是不会轻易同意的！”说到这里，我们都笑了。

又一个见微知著的学习的例子！从这个例子中可以看出，如果我们要减少进入退让状态的次数，就需要对自己有密切、细致的观察。这种观察要远比发现自己的攻击状态更困难。在这个密切、细致的观察过程中，我们需要做到对自己的目标诚实：我们需要问自己，在这个情境中，我到底想要什么？我是真的无所谓吗？

尽管在后面的部分，我还会谈及目标的问题，但考虑到它对于做到果敢的重要性，不妨在这里先做一点点讨论。

- 当我们问起自己想要什么时，“无所谓”或“随便”常常会成为一个选项。比如，有段时间我似乎对吃什么很“无所谓”，有人问我中午想吃什么，我常常 would 回答“随便”，但事实上每次吃到由他选择的东西后，我又觉得不够满意。这种事后的不满意说明，我对自己吃什么是“有所谓”的、不“随便”的。
- 观察自己为达成目标付出了多少努力，并不断地要求自己提升努力程度。为了做到这一点，我们还需要对什么是真正的努力有正确的理解，否则我们是非常容易误认为自己已经达到了“尽力”状态的。

- 在前面提及的小孩努力搬石头却被父亲认为没有“尽力”的例子中，“尽力”的标准是：一、拼尽全力；二、想尽所有办法；三、用尽所有可用资源。如果我们能够在追逐自己的目标时达到这种境界，自然是最好的，即使做不到，至少应该让付出的努力达到这样的程度：努力深化对情境的理解，想了不同的办法，真正进行不同的尝试，总之，能够让自己无悔。
- 观察自己内心是否容易出现自我说服和贬低目标价值的心理活动。如果出现，则可以通过问自己“我为最初的目标付出足够的努力了吗”来防止自己进入退让状态。
- 让自己始终保持平静和理性，并相信自己在任何情境下，都有能力做出有意识的选择。无论在追逐目标的过程中发生了什么，都努力让自己保持平静，并对情境进行理性的分析和思考，让自己所有的言行，都是理性分析和思考的结果。

### 从今天起就开始练习！

- 从最近一周或是一个月中找到自己因为努力不足而后悔的例子。同处理攻击状态一样，这种例子中的后悔程度越轻微越好，因为后悔程度轻微的情境，更需要我们对自己进行细致观察，也就更有利于训练我们处理退让状态的能力。
- 回顾自己当时的心理活动，努力把内心中的自我说服和贬低目标价值（包括外归因）过程找出来，并分析是什么让自己接受了自我说服和贬低目标价值。
- 问自己：如果重新来过，我会如何付出更多的努力？
- 问自己：为什么我当时会被激发进入退让状态？我的内心是怎么

想的？我应该如何理性地看待这个困难情境？

- 把这些内容都记下来，观察自己未来在碰到类似情形时，能否推动自己继续付出努力，并做出更多的有意识的选择。
- 在工作和生活中（尤其是在生活中，在与那些相对自己处于优势地位的人互动时）坚持完成以上的小练习。再强调一遍：绝大多数做大事的能力，都是在做小事中练就的！

## ↓本章要点

---

与攻击状态相比，退让状态常常难以觉察，观察它需要我们真正坦诚地面对自己。

退让的本质是努力不够。当我们在追逐目标的过程中遇到困难时，我们常常会在努力程度不高的情况下，就认为自己已经“尽力”了。我们需要认识到，我们的努力程度与处理困难情境的潜力组成了我们处理该困难情境能力的全部：我们对自己的努力程度认定得越高，我们处理该困难情境所剩下的潜力就越小。

无论在工作还是在生活中，我们一旦确定一个目标，要么就直接达成目标，要么就竭尽全力接近目标。比如在工作中，我们要么向公司或上级提交令人满意的业绩结果，要么提供自己已竭尽全力的有效证明——而不是走完流程的简单证据。

只有在困难情境中充满创造性地全力以赴，才能提升我们达成目标的可能性。

导致我们在困难情境中退让或不够努力的重要原因是自我说服和贬低目标价值。自我说服和贬低目标价值还会让我们觉得退让是自己的选择，而将退让误当作果敢。

我们需要认识到，退让是我们不愿挑战自己和不愿意进行更多的创造性思考造成的，而导致退让产生的根本原因，则是我们内心中被

触发的担心和顾虑。

退让的后果是非常严重的。它会让我们形成自我安慰而不愿努力的习惯，降低对自己的满意度，失去锤炼自己能力的机会，并有可能将积累的负面情绪以攻击的形式发泄给亲近的人。退让还会让我们在面对困难情境时失去勇气和创造力，不能正确估计自己应对挑战的能力，因此难以获得他人对我们的尊重。

想要减少陷入退让状态的次数，首先要做的，是对自己坦诚，明确并重视自己的目标。在明确目标的基础上，对自己在追逐目标过程中的努力程度进行监控，不断提升自己的努力水平——这要求我们对努力有正确的理解。减少陷入退让状态的次数还需要我们能够细致地观察自己内心的活动，减少和消除过快的自我说服和贬低目标价值的行为，以理性和平静的方式，做出有利于目标达成的选择。

---

果敢体现在我对权利的主张上。我有责任让别人更清楚我或我的团队的权利所在，没有其他人对此负有责任。当别人侵入我们的权利边界时，我有责任清楚地提醒他们。



第

## 对于果敢的误解

5

Chapter Five

章

在看完了背离果敢的两种表现——攻击和退让——之后，让我们来深入地了解一下果敢本身。

在过去的 10 多年里，我一直都在琢磨着果敢。细想一下，我对它的理解，几乎都是在回应不同人对这一主题的挑战，以及在管理实践中对其特性的检验中逐步达成和深化的。我对它的那些误解，也是在不断犯错中慢慢得以澄清的。

因此，在将果敢进行解剖之前，先说说那些对它的误解是有必要的。

## 1 误解一：果敢就是说“不”

直到今天，我还不时会遇到把果敢等同于说“不”的朋友。

每次遇到这样的朋友，我都会想起在 10 多年前，自己带着团队参加一个英文的果敢力（assertiveness）课程的情形。以我当时的眼光看，课程是非常好的，整个过程中充满了互动和体验，我们所有的人都积极参与，每个人都觉得“收获很大”。

接下来问题来了。回到工作岗位后，我发现大家对我的态度有些不大对头，最直接的表现，就是越来越频繁地拒绝我布置的正当工作。我一开始还没觉得有什么，直到有一次……

“我很困惑，”我找到一位在团队中有着“实诚”名声的同事了解情况，“大家是对我有什么意见吗？为什么几乎每个人都越来越多地拒绝接受我布置的正当工作？”

“大家在练习 assertiveness 啊，”这哥们儿果然是个“实诚”人，他认真地回答道，“老师不是说对果敢最大的考验，就是 say no 吗？对我们来说，原来最难做到的，就是对您 say no 啊。为了练习果敢力，甚至有几位同事每天都在以拒绝您的次数，来衡量彼此的果敢程度呢！”

天哪，大家居然把果敢与说“不”等同起来了。

正是这种情形逼迫我开始检视对果敢的这种诠释。坦率地讲，我在当时也是那样理解的，因为在很多时候，对人说“不”很容易让人获得快感，也的确很需要勇气，因此人们常常误以为这种快感是因为做到了果敢，因而带来的良好心理暗示，但有勇气说“不”却并不等于果敢。这是我很久以后才领会到的。

而我作为一位软实力课程的培训师，在向客户推荐果敢力课程时遇到的挑战让我进一步认识到，说“不”不等于果敢。在我自己也把说“不”等同于果敢的那段时间里，我常常会在向客户推荐课程时，重点强调训练学员对人说“不”的价值。只是在那段时间里，我所遇到的客户，全都是对我说“不”的培训经理。

比如，有一位培训经理在听完我对课程的介绍，尤其是强调课程能够帮助学员学会说“不”后，很直接地说：“这个课程不适合我们公司，因为我们不需要培养员工说‘不’的能力，那样会鼓励员工与公司对抗，本来大家拧成一股绳就不容易，要是每个人都更多地说‘不’，公司就没法管理了。实话

说，我们最需要的，恰恰是培养员工对公司的要求说‘是’的能力，要认可公司的目标，理解公司的要求，不断地为达成目标而努力。”

正是这番话让我对果敢的理解上升到了一个新的层次。结合我自己在管理实践中遇到的被员工轻易说“不”的情形，我认识到，果敢一定不等于简单地说“不”，它应该有更深刻的内涵。

果敢，并不等于能够说“不”——尽管在某些时候，说“不”是果敢的一种表现。

## 2 误解二：果敢就是“做自己”

我常常幻想，自己要是在刚进入职场得到第一份工作时，就知道果敢是怎么回事，并拥有一定程度的果敢力，职业生涯一定会是另外一个样子。

我大学毕业的那个年代，国家开始逐渐减少毕业分配，而开始实施就业者与人才市场双向选择的做法。可能是由于在校学习时一直都比较顺利的缘故，我的自信心一直都很强，觉得自己能够应对各种事情。

我在第一份工作中遇到的领导，其实是非常爱护我的，他觉得年轻人刚从大学毕业，有些心高气傲可以理解，所以一直对我非常宽容。

在一次为更高层级的领导起草一份重要文件时，他对我提供的初稿表示出了一些不满，并对我进行了轻微的批评。

高度“自信”的我当时觉得受到了不公正对待，认为他的批评是对我这个人的否定，是我所不能接受的。于是我决定给领导一点颜色看看：第二天我没去上班。由于领导是学俄文的，平时处理英文文件需要我提供支持，我那天的“报复”马上收到了效果：当天晚上，他就通过我的室友带话给我，

说工作需要我的支持，希望我明天回去上班。

我对自己的“胜利”非常满意，觉得那是我用自己的能力赢得的。同时我也觉得自己非常果敢，因为我有勇气在受到“不公正对待”时“做自己”。

此外，我在相当长的一段时间里，都看不到团队合作的任何价值，我觉得那些与他人的“合作”除增加对自己的打扰外，别无好处。我们为什么要合作呢？有什么工作不能够事先分配好，然后各自独立完成呢？一件工作分成两个部分，由两个人去完成，各自将成果交给领导，不是最有效的吗？

所有这些想法，都源于我要坚定地“做自己”的信念。直到我被残酷的现实唤醒：我第一份工作大约干到第7个年头时，与我同时毕业、同时进入公司的一位校友兼同事，被提拔成了我的“领导的领导”，站上了高出我两个层级的台阶。

其实我当时也还没有醒，我只是一气之下，以相当极端的方式“裸辞”了（尽管当时“裸辞”这个词还没有出现）。

在我自己成为管理者之前，我一直认为，当时的“裸辞”也是在“做自己”。

大约在半年之后，我自己也成了一名管理者，我的手下也有了一位像我一样“做自己”的员工，动辄给我脸色看。当我拥有了管理者的视角后，才发现自己几乎是本能地对他的那些“做自己”的做法有了厌恶之感。我终于开始明白，自信与任性有着本质的区别，简单地跟随自己情绪而动的那些“做自己”的做法，既不是自信，也不是果敢。

### 3 误解三：果敢就是“强势”

很多人喜欢“强势”待人，觉得那就是果敢。

“那家酒店的会议室不允许我们使用胶水，你得买胶带！”项目经理在电话中对行政人员说。

“我已经备好胶带了，应该没问题了。”行政人员回答。

“你买的那种胶带不行！你需要买××型号的胶带。”项目经理的口气更强硬了。

“我觉得应该不会有问题，而且我们还有另一种做备用呢！”行政人员努力解释。

“你知道自己的位置吗？我是你的内部客户，我说什么，你就给我做什么！”项目经理吼道，“要不是我这个人果敢，还真就被你糊弄过去了！”

对以上这段对话，我并不陌生，类似的还有下面的这段对话。

“你这就不 professional 了，打电话难道不预约吗？”这是一位总监级别的人，拿起电话对供应商的销售人员说的第一句话。

“对不起，对不起，”销售人员在电话那头一边赔不是，一边解释，“我没收到您对我前天邮件的回复，2 小时前给您发微信也没得到您的回应，所以我就直接打过来了。”

“你们这种 local 的公司，就是不 professional，”总监喜欢在说话时夹杂些英文单词，其实真讲起英文来磕巴得很厉害，“我原来只跟那些在 global 范围内开展业务的供应商合作，这是我第一次与你们这种 local 的公司合作，发现

差距真是太大了！”

“我们有哪里做得不到位的，还请您多指教。”销售人员希望推动项目的进展，试图把话题转到项目上来，“您看，接下来在项目上需要我做些什么？”

“你看，你这种回应就不 professional！”总监继续点评，“我这个人很 assertive 的，有什么就会直接指出来……”

真是可惜了 assertive 这个词。

## 4 误解四：固执就是坚持

要想就最后一个对果敢的误解进行澄清，需要我们把固执和坚持这两个词放在一起，对它们进行一些比较和思考。

记得在一次项目例会上，在我向不同部门的与会者说明了下一步工作计划后，一位同事表示，希望我调整其中一个截止日期。

“不行。”我说。

“要不我先把另外一件事做了，那样你就会有更多时间了，这样把那个截止日期提前几天就没问题了。”他建议道。

“不行。”我断然回绝他的建议。

“能不能这样，”他又提出了一个新的想法，“我不仅把那件事提前完成，而且之后还过来帮你，你把截止日期提前一天行不行？”

“反正就是不行。”我依然不为所动地“坚持”。

结果我们不欢而散。

会后那位同事找到我的上级。上级找我了解情况，我跟上级说，我是在

坚持立场啊。

上级听完后叹了口气说：“以后别把固执当坚持好不好？固执是封闭的、不思考的、听不进别人任何意见的。而坚持呢，则是开放的，是不断想办法达成更长远或更高层次的目标。下次，别再这样‘坚持’了！”

原来，固执，同单纯的“强势”一样，与果敢无关。



## ↓本章要点

---

人们对果敢的误解常常跟对它的喜爱一样多。真正的果敢不是简单地说“不”，不是简单任性地“做自己”，不是受情绪支配的强势或强硬，更不是不管不顾、不听他人言的所谓“坚持”——区分固执和真正的坚持，同澄清其他的误解一样，对于我们理解果敢十分重要。

形式并非内容。无论是说“不”、强势还是其他任何的行为选择，都不是果敢本身。果敢，正如下面将要叙述的那样，是一种选择，它没有固定的形式。

---

果敢让我能够践行

“我的观点是用来挑战的，  
不是用来证明我的正确的”  
的理念，从而让我不断成为  
更好的自己。

第

## 果敢力：做出有意识的选择的能力

6

Chapter Six

章

讲完了攻击和退让，接下来该轮到果敢力了。在此之前，我一直试图把这本书写成一本故事书，但对于本章的内容，我似乎必须采用另一种写作风格，讲道理已经变得不可避免了。（其实我在写作过程中，几乎每时每刻都在为写作风格的选择而纠结着。）

好吧，接下来的内容就是写给那些喜欢“干货”的读者的。

正如前面所说，要了解一个事物，最好的方法是发现它、观察它和研究它。因此，在讲述果敢力到底是什么之前，且让我们从生活和工作中去找到它。

如何才能找到果敢力呢？最好的方式当然是到它受到考验的情境中去，比如，通过尝试回答以下几个问题，就可以直达那些果敢力一展身手的“现场”：

- 当别人在处理什么问题时，我们会觉得他很果敢？
- 当我们身处何种情境时，自己的果敢力会受到考验？或者说，在什么情况下，我们会变得不够果敢？

如果我们把这些问题的答案列出来，就很容易发现以下特点：

- 如果一个人身处困难情境中，无论面临多大的压力，依然敢于坚持自己的想法，并想方设法去接近自己的目标，那么，无论他最终能否得到自己想要的，我们都会认为他足够果敢，并且对他的表现心生敬意。
- 对于我们自身而言，能够感受到自己的果敢受到挑战的情境，常常是那些我们难以达成目标的情境。比如，自己所面对的对手十分强大，自己对所涉足的领域或环境不够熟悉。

把果敢力找到后，我们就可以对它进行深入的分析了。

## 1 不“急”也不“退”的选择

如果将第2章中所提到的三种状态，用一个简单的“模型”来表示，它大概会是图6-1中的样子，由此可得出果敢的定义：

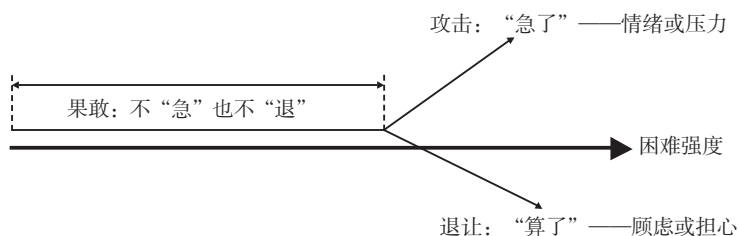


图 6-1 果敢力模型——关于果敢的定义：不“急”也不“退”的状态

运用这个简单的果敢力模型，可以描述一个人在困难情境中追逐目标的过程中，随着困难强度的上升，而可能呈现出的三种状态。

比如，当一个人向上级汇报工作时，上级的第一个挑战性的“为什么”，往往就意味着汇报者在这次互动中需要经历的困难情境的开始。接下来，上级的每一个“为什么”，对汇报者而言，都意味着困难强度的上升。

一般情况下，汇报者是能够果敢地应对上级的前几个“为什么”的，他可以通过有效的思考给予适当的回应。但随着“为什么”个数的增加，以及被挑战的时间的变长，汇报者所感受到的困难强度会不断上升。当这个强度到达一定程度时，汇报者就有可能脱离果敢状态，或者进入因情绪或压力而导致的攻击状态，或者进入因顾虑或担心而导致的退让状态。

就让我这样定义果敢力吧：果敢力就是一个人人在困难情境中，不“急”（攻击）也不“退”（退让）地努力追求目标达成的能力。

换句更加完整的话就是：果敢力是一个人做出的有意识的、有利于达成自己目标的选择的能力，它是一个人无论处于怎样的困难情境中，依然能够想办法全力推动事情进展的能力。

显然，具备果敢力的人有如下特征：

- 目标清晰且积极主动，始终知道自己想要什么并主动追逐它；
- 情绪和压力处于可控状态，这是一个人能够进行有效思考的基础；
- 心态处于开放和学习状态，能够有效捕捉当下的信息并进行处理；
- 思维处于创新状态，能够基于对问题的分析而想到新的思路和方法；
- 在行动上能够选择有效的策略推动事情进展；
- 无论能否得到自己想要的结果，都会因为尽力而无悔。

简单地讲，处于果敢状态的人是目标清晰、积极主动，并不断为达成目

标而想方设法的。理想的果敢状态可以用这样几个词来形容：专注、冷静、开放、积极、学习、创新、选择——无论情境多么艰难。

无须解释，我们就知道这种在困难情境中创造性地推动事情发展的能力有多重要，而在困难情境中做到它有多困难。

从果敢力模型中可以看出，它是一个区域、是一种状态——是我们在追逐目标过程中的坚持和努力，是即使情境变得困难也不放弃的一种能力。

让我们对这个简单的模型做点更加深入的思考。

在我刚从大学毕业进入职场的最初几年时间里，在很多情境中我的果敢区域都是很窄的：只要在追逐目标的过程中有点困难，需要我走出“理工宅男”的舒适区去做些什么，比如，去主动找上级汇报工作，去主动争取什么机会，在会议上主动发言，我的反应往往就是“算了”，如图 6-2 所示：

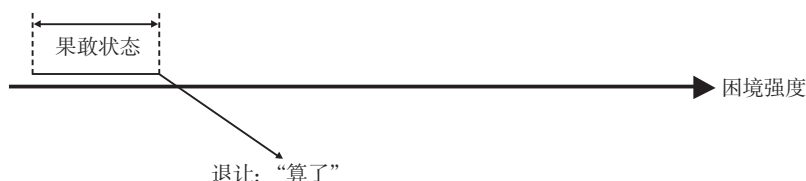


图 6-2 轻易退让：稍有难度就放弃

但是，如果我已经做了些什么，或者表达了自己的观点，却遭到别人对我的挑战，我就会轻易地“急了”：我会把那些挑战视作对我的人身攻击，开始进入“不蒸馒头蒸（争）口气”的状态。我的注意力已经不在要讨论的议题上了，而是转移到保护自尊和发泄愤怒上了，如图 6-3 所示。



图 6-3 “愤青”式攻击：稍有不舒适就“急了”

总体而言，年轻气盛的我“急了”的情况，似乎比劝说自己“退让”的情

况要多很多。同很多“愤青”一样，那时的我是很容易进入攻击状态的，我看不惯的人和事真是太多了。

有意思的是，我们的果敢力并不是恒定的。在不同的情境中，我们的果敢区域的范围会随着各种因素而变化。比如，在我们与亲近的人相处时，果敢区域的范围常常会比较窄，而当我们与关系相对较远的人相处时，我们的果敢区域的范围却会宽一些。在家里，我们只要跟家人争上几句，常常就会“急了”——要么直接发火，要么使用冷暴力对待他们；在工作中，我们却可以与同事激烈地辩论相当长的时间，而自始至终不“急”也不“退”。

再比如，当我们心情很好时，我们可以与淘气的孩子或者平时不怎么喜欢的人聊上很长一段时间，既不会“急”，也不会“退”，但如果我们心情不好，那么无论是平时听话的孩子还是相处得很好的朋友，他们一个简单的打扰，都会让我们脱离果敢区域，以让对方无法理喻的方式进入攻击状态。

最有意思的是，当我们注意到这一切，并提醒自己保持果敢时，我们的果敢区域就会变宽很多！比如，当我们与家人发生争执时，只要在这个过程中注意观察自己是否还处于果敢状态，自己能够承受压力的强度就会增加不少。

在多数情况下，一个人的果敢区域的范围与他的阅历——尤其是他所经历并成功处置过的挫折的次数——存在着正相关关系：那些阅历丰富，经历过挫折却没被挫折征服，且能够从中学习的人，往往更加果敢。

接下来，让我们继续用定义果敢的简单模型来分析一下，果敢区域范围的大小对于两个人的互动意味着什么。

假设在一次我与某人的困难互动中，我们双方果敢区域的范围如图 6-4 所示：



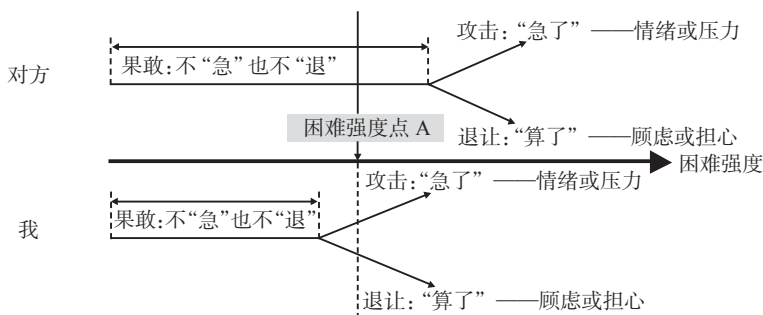


图 6-4 与果敢力更强的人互动的情形

对方果敢力的特征是：果敢区域范围很广，在困难情境中（也就是让他很不舒服时），他依然能够不“急”也不“退”地以果敢的方式追求目标达成。

我的果敢力特征是：果敢区域狭窄，会在困难程度相对较低时就脱离果敢状态，要么“算了”（退让），要么“急了”（攻击）。

从图 6-4 中可以清楚地看出，当困难情境强度超出我的果敢区域——比如在“困难强度点 A”——时，我就已经要么“急了”要么“算了”。而对方呢？还处于果敢状态，还在为追逐自己的目标做出有意识的努力和选择。

当我们的果敢区域过于狭窄，也就是果敢力不足时，如果遇到果敢力更强的人并与其有些冲突，我们将很可能陷入被对方“操纵”的情境。

果敢力越强，意味着在困难情境中保持果敢状态的能力越强。用果敢力的定义模型来看，就是果敢区域越宽，代表着在困难情境中的选择越多。

对于果敢区域较宽的人，要注意不要对果敢区域的某个子区域产生偏好（比如习惯于用强势的态度与人沟通），而要根据自己的目标，有意识地选择应对他人的做法，努力做到“能柔能刚”，从而以最有效的方式尽可能地接近自己的目标。过柔或过刚都不是真正的果敢——它们本质上仍然是缺少选择造成的。

一位上任不久的新经理，在沟通中有些偏向于使用较强势的态度，当他

在一次向一位新来的员工提供负面反馈时，遇到了挑战。

在把那位员工叫到会议室后，他开门见山地说：“我注意到了你最近的一些表现，我认为是不合适的。”

员工一听这么直接的评价，马上就急了，反驳说：“你这是戴着有色眼镜看人，就是看我不顺眼！”

“我说的都是事实，而且有记录在。”经理依然坚持强势态度，并且出示了相关记录。

员工马上说：“你这是不公平的，我要投诉你！”

后来，这位经理的上级总监找他谈话。

总监问：“你自己怎么看那次与员工的谈话？”

经理回答：“我觉得自己说的都是事实啊，是他太脆弱了。”

“但我觉得你在那次谈话中，没有根据员工的特点，选择合适的方式。”总监说。

“是他错了，”经理很委屈，“难道我就不能说说他？”

“你的目标是什么？”总监问。

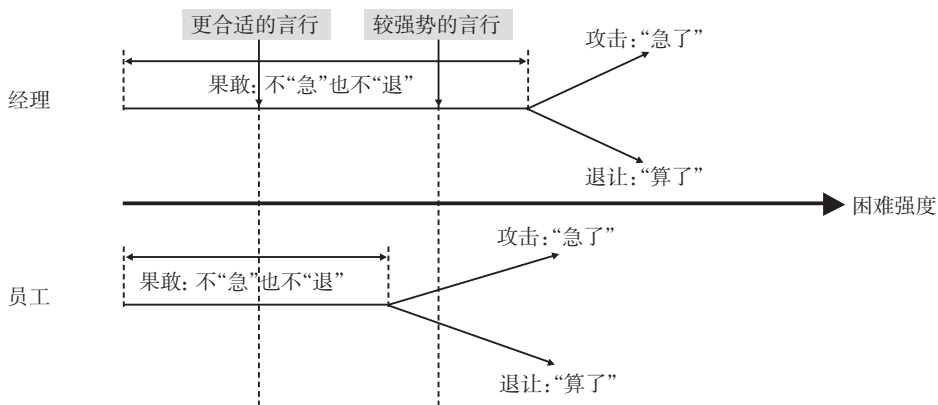
经理回答道：“希望他认识到错误并改正啊！”

“你想想，要达到你的这个目标，除了强势地指出他的错误，还有其他方式吗？”总监问。

经理想了想，说：“当然也有。我可以在态度上更温和些，语气上更委婉些。”

“那就对了，”总监说，“很多人因为能够以强势的态度处理高强度的冲突，所以会对强势做法形成习惯或偏好，到哪里都是一副强势的架势。比如一些长期做甲方的人，在生活中购买商品甚至对待家人，都喜欢用很强势的态度。其实那样并不好，因为他们在处理困难情境时的选择是受限的——虽然他们能够做到更加温和，但他们已经把那些选择给忘记了。”

这个管理实践中常见的情形，从果敢力的视角，可以用图 6-5 来描述：



在图 6-5 中，经理比员工果敢。当经理选择以较强势的态度与员工沟通时，就会超出员工的果敢区域，让员工进入攻击或退让状态。而经理如果选择适合员工果敢区域的言行，将更有利于达成他想要的沟通效果。

拥有选择并不等于果敢；拥有选择，并能根据情境需要做出最有利于自己目标达成的选择，才是果敢。

## 2 没有目标，就无所谓果敢

目标是一个老生常谈的话题，本来我是不想涉及的。但由于它对于一个人提升果敢力太重要了，因此我还是在这里专门谈一下对它的理解，以及如何从果敢力的视角去设定它、分析它和运用它。

其实在相当长的时间里，我都是一个“反目标”的人，我觉得没必要动

不动就定目标，然后用它套住自己，让自己很不舒服，而且在最后达不成目标时，还会很不开心。

终于有一次，我有机会与一位专业人员就这方面进行讨论。我当时的果敢力区域还很狭窄，是个很容易进入攻击状态的人，虽然我还没有接触到果敢力的概念，但对自己在与人有分歧时很容易“起急”的毛病已经有些认知了。于是我在一次参加有关目标管理的培训的午餐时间，找到讲课的老师，向他讨教。

“老师您好，”我开门见山地说，“我一直对定目标这事感到困惑，我看不到定目标的价值。”

“定目标可以让你有方向感，还有……好处。”老师解释了一大堆。

“但定目标也有很多不好的地方啊！”我反驳道，“比如它排除了其他可能性，让自己的视野受到局限，还约束了自己的创造力，最后没达成时，不仅会得到别人的负面评价，还会弄得自己不开心……人为什么不能活得随性些呢？随性些多开心啊！”

“哈哈，”老师笑了，“其实在你刚才的话里，就有目标啊！比如你说，自己想活得随性些。”

“但那不会约束我，达成那个目标可以让我很舒服啊。”我说。

“那你现在距离那个目标有多远？”他笑着问我。

“很远。”想想自己昨天还被老板叫去回顾上个季度业务目标达成的情况，我只有力气回复这两个字了。

“那达成那个目标的难度如何？”老师继续问。

“很难啊，”我说，“我想随性生活，但家里人饶不了我啊。他们成天念叨让我难受的程度，也不比老板盯着我完成指标差多少。”

“看，通过这么简短的沟通，我们就可以发现：第一，你是有目标的；第二，你‘随性生活’的目标实现起来也不容易。这说明，目标本身不是问题，

自己对目标不能做主而让别人给自己设定目标才是问题。”必须承认，这位老师的水平是很高的，他已经能够将自己的知识随时应用于点滴中了。

好吧，我怎么就没想到这一层呢？我心里想。

“而且不仅如此，我甚至敢说，每个人的一举一动，都是有目标的！”他最后还给出了这么个极端的结论。

如果没有这句极端的话，我差点对他完全信服，并对他表示钦佩了。但他的这一句话让我觉得机会来了，我马上就反驳道：“您这个结论也太极端了吧？一个人要是一举一动都有目标，那他也活得太累了吧？而且也会让别人觉得他说话做事目的性太强。”

“哦？那我想问你，你现在反驳我的目标是什么？以及你今天午餐找我聊天的目标是什么？”老师突然问。

“没什么目标啊，就是随便聊聊而已。”老师的确厉害，我马上退回防守状态。

“其实，我们的一举一动都是有目标的，只不过有时候我们没意识到它的存在而已。”老师开始深入分析了，“就拿今天中午的你来分析：你午餐时间找我讨论关于目标的话题，估计是想说服我接受你关于目标的观点，比如认可你的‘目标无用论’。然后在我指出你‘想过没有目标的随性生活’也是个‘目标’时，你已经意识到目标就在那里了。可当我问你‘你反驳我的目标是什么’时，你马上说‘就是随便聊聊而已’，你的这些言行也都是服务于一个‘目标’的：努力把自己言行的目标感去除掉。”

“所以，目标其实是无处不在的，”看我不反驳了，老师继续说，“因为我们的任何言行，都会产生‘效果’，有时候我们对那个‘效果’表示满意，有时候却不满意。为什么？这说明我们是有一个标准（也就是目标）来衡量那些‘效果’的，只不过，在很多时候，我们并没有意识到那个标准的存在。”

“再说，如果没有自己想达成的目标，哪来那么多的困难情境啊！”他最

后略带感叹地说道。

与这位专业人士的这场对话，给了我很大的启发。因此我对于目标有了以下理解：

- 目标是广义的，可以包含任何内容，而不只是世俗的内容，如升官发财等。一个上进的人的目标是学习，而一个追求享受的人的目标是舒适。“今天一定要挣到 500 元”和“今天就想过一天懒惰的生活”都可以成为一个人的目标，至于我们选择什么作为我们的目标，那是价值观的问题，但目标，是一直存在着的，尽管有时候，我们意识不到它的存在。
- 我们的一言一行都是有目标的，它可能是我们有意识“制定”的，也可能只是存在于我们的潜意识中。任何的言行都会产生“效果”，只要我们留意，我们就会评价那个“效果”，评价的标准其实就是我们想要达成的目标——当效果超出目标时，我们会感到满意，反之则会失望。
- 从广义的角度讲，没有人能过没有目标的生活，因为“过没有目标的生活”本身就是他的目标。就算一个人希望自己做到对什么都不在乎，那么“对什么都不在乎”其实就是他的目标。而是对于绝大多数人来说，要达成“对什么都不在乎”的目标是不容易的，也是需要付出很大努力的。事实上，只要深入一点，我们就能发现“对什么都不在乎”其实是个悖论：一个声称“对什么都不在乎”而且能够真正做到的人，对于别人让他“在乎”任何事情的建议或要求，都会很“在乎”的——他一定会“在乎”那些影响他达成“对什么都不在乎”这一目标的人或事。
- 从果敢力的角度讲，没有目标，也就谈不上果敢。事实上，我们

想要达成的目标，正是让我们进入困难情境的根本原因之一：困难存在于追逐目标的过程中。这也是为什么一旦我们以退让的方式放弃目标后，我们就会觉得困难情境消失——尽管我们的退让可能会让我们事后后悔。当然，我们也可能因为达不成目标而“急了”——这能让我们更清晰地看到目标与困难情境之间的关联。

接下来我们就会发现，明确自己的目标和为自己的点滴言行都建立目标感，是训练我们的果敢力的前提和基石。

### 3 选择与强求

因为目标重要，而且它也是使我们陷入困难情境的根源之一，所以我们会很容易把果敢与达成目标等同起来。我们会很自然地认为，得到自己想要的，就是果敢的表现；没有得到，就不够果敢。拥有果敢力，不就是为了达成自己想要的结果吗？

这是特别需要澄清的关于果敢力的又一个误解。

我们需要认识到，在人际互动中，除非拥有约束对方的绝对能力，否则没有什么能够确保我们达成自己的目标，也就是让对方完全按自己的想法行事。

正因为如此，我们如果把果敢与达成目标等同起来，就很可能陷入强求的误区，从而会将强加于人当成一种果敢。相信没有人会真正欢迎强加于人的做法，事实上，强加于人是一种典型的固执，有这种想法或做法的人是封

闭的、无视他人诉求的。强加于人是攻击状态的另一种表现形式。

当然，如果一个人以正当的方式达成了目标，无论是不是在困难情境中实现的，他在整个达成目标的过程中的表现，显然是果敢的：他没有“急”（由情绪或压力替他做了选择从而进入攻击状态），也没有“退”（由顾虑或担心替他做了选择从而进入退让状态）。在达成目标的整个过程中，他内心的情绪都是受控于他自己的，他的头脑也是开放的，是能够学习并进行创造性思考的，当然，他也做出了有利于其目标达成的选择。

但还有一种情境下的果敢，是特别值得我们重视的：一个人在与人互动中，虽然没有得到自己想要的，但他在整个过程中，无论互动的情境多么困难，都能够保持对情绪的控制，以开放的心态全力学习，不断思考新的方法，并对所能采取的策略进行了合适的选择。也就是说，他在这种困难情境中，已经“尽力而为”了。

这也是果敢，而且这种果敢对于我们每个人都非常重要，因为这种情境尽管不如达成目标那样让我们“满意”，但它却会让我们“无悔”，而不是像攻击或退让那样，会在事后让我们感觉后悔或对自己当时的表现不满意。

正是基于以上的分析，我们才将果敢视作一种选择，而不是将其与达成目标等同起来。

让我们总结一下果敢遇到考验的两种典型情况。

#### **情况一：达成了全部或部分目标**

过程中无论多么艰难，我们都持续地付出了努力，并因为这些努力而得到了自己想要的结果。这个过程越是困难，开放的心态、快速学习和创新的能力、对策略的有效选择等果敢力的标志，就体现得越是明显。

这种情况可以用图 6-6 来表示：



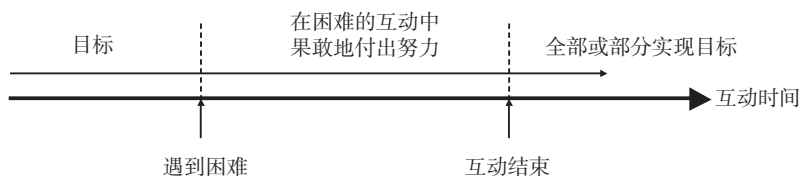


图 6-6 果敢遇到考验的情况一：达成了全部或部分目标

学员李明在课堂上分享的经历，就可以作为对此情况的说明。

当时李明刚刚加入公司不久，就看上了一个自己十分感兴趣的项目。在了解了项目之后，他壮着胆子去找老板。

“老板，”这是李明第一次向老板提请求，心里多少有些忐忑，“我想申请负责那个与国内供应商共同提高质量的项目。”

他同时陈述了相关的理由。

老板面无表情。这让李明心里的不安程度增加了不少。

“你有这个热情是好的，”老板说了这句好听的话之后，话锋一转，“但我觉得你进入公司的时间还太短，对情况了解得还不够，这个时候去负责这么重要的项目，还不太合适。”

老板的这几句话，让谈话的难度陡然增加了！（到了图 6-6 中“遇到困难”的点。）

听到老板的回应，李明能够明显地感觉到自己的压力大了很多，他更加紧张了。

但李明不想就此放弃。他继续道：“我完全理解您的担心。您看这样好不好，让我尝试一段时间，我相信自己过去管理类似项目的经验，应该能够让这个项目在开始的一段时间里进展顺利。在这段时间里，我会随时向您汇报进展的。”

“我了解你过去的经验，但这件事显然由老王负责更合适。”老板依然不为所动。

李明又想到了一个办法：“那您先让我试试，哪怕就两周也行，我知道老王比我更有经验，我跟他关系也很不错，我会就这个项目的事专门向他请教的，甚至邀请他当我的顾问。我申请尝试负责一小段时间，这段时间里我会随时向您汇报进展情况和想法，同时还会请老王指导。还有，这个项目时间也比较充裕，您就给我个机会试试好不好？”

听李明说得也有道理，老板有些松动了。最后，老板同意由李明“试着”去负责那个项目。在谈话结束时，李明赢得了管理那个项目的机会，部分达成了他的目标。事实上，那个项目在经过那段“探索期”后，正式交由李明负责，并最终达成了预期目标。

情况二：没有达成我们的目标

当我们尽了最大的努力，却发现依然无法得到自己要的结果时，我们会接受事实，主动选择放弃或改变目标（攻击和退让状态下的目标改变，都不是主动的选择，而是情绪、压力、顾虑、担心等为我们做出的选择），最后以一种无悔的心态结束。

这一情况可以用图 6-7 来表示。

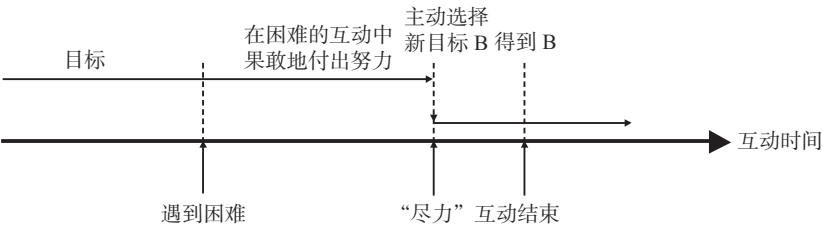


图 6-7 果敢遇到考验的情况二：没有达成目标

这可以通过将前一个例子稍做“改编”来对这种情形进行说明。

假设在上面的对话中，李明想尽了各种办法说服他的老板，但老板最后说“你的想法我已经很清楚了，我也理解你的愿望，但我还是觉得由老

王负责那个项目更合适些”，在这种情况下，李明仍然会处于不“急”也不“退”的果敢状态，他将对以下问题进行判断：

- 老板是真的已经决定了吗？如果是这样，就没必要再对他施加影响了，否则可能被老板视为对其权威的挑战。
- 如果继续，自己还能有更多的新想法用于对老板施加影响吗？如果没有新想法，而只是简单地重复表达自己的意愿，将很容易进入“固执”状态，也会引起老板对自己不必要的反感。

李明判断老板已经有了自己的决定，而自己同时也没有更多的想法去对其施加影响，因此李明主动选择改变目标：感谢老板愿意听自己表达意愿，并向老板表达未来在其他项目上获得机会的愿望，他甚至还主动请老板指导自己。在结束谈话后，李明按老板的指导积极工作。

我们可以看到，李明的这种果敢的做法，是完全有可能把这类职场中的困难谈话，转化成一种富有建设性的有效沟通的。

这世上没有一种能力能够确保他人听从自己的安排。果敢力是一种做出有意识的选择的能力：它是一个人无论能否达成目标，都能在过程中为了接近目标而付出足够的努力，从而让自己事后无悔的能力。

## 4 有意退让

我离开校园进入职场后做的第一份工作，是在一家央企里，从事与船舶相关的国际贸易及船舶制造工作。因为工作的需要，我当时每隔一两年就能

够有一次去世界不同地方的港口拜访船东，并与他们进行各种商务谈判的机会。

在某年的11月份，我得到了一个陪同公司高级商务代表团赴巴西里约热内卢出差的机会。根据当时代表团的成员构成，我的主要工作就是给领导拎包打杂，充当个类似于旅行社“全陪”的角色：负责安排行程、购买机票、预订酒店、草拟文件、收发传真、翻译文档、早晨叫人起床、给领导们拎公文包和拉车门……

那时候国内的信用卡还不够普及，在国外能够刷外币的国际卡更是极少数人才能拥有的。因此，按照当时因公出国的惯例，我们一般都携带外币现金或旅行支票。由于旅行支票到当地银行兑换成现金使用时，会产生一些费用，为了节约，我们常常会努力多带些外币现金在身上。一般一个商务代表团所有的现金和旅行支票，会由团里最年轻的男性成员保管，并由他负责整个出访过程中的记账工作。那次代表团里负责这项工作的就是我。

里约热内卢是我去过的国内外城市中最美丽的城市之一。城市依山傍海，风景十分优美。由于地处南半球，11月份当地正值盛夏季节，无论清晨还是夜晚都会有大量的人在美丽的海滩上游玩。

在一个美好的夜晚，晚餐后一位领导叫住我：“这么好的晚上，我们去海边听听涛声如何？”

说实在的，作为一个不懂得什么情趣的“理工宅男”，我其实是没有那份闲情逸致的，更何况我还有各种杂务要做。但他毕竟是我的领导啊，我总不能连这样的“好事”都拒绝吧？于是我就跟他离开旅馆，到美丽的海滩去听涛声了。

当时大约是晚上8点钟，海滩边的街道灯火通明，临街的沙滩排球场上都是打球的男女。就在这一派繁华和美好间，老板带着我穿过街道、沙滩排

球场，走到一个临近大海的位置坐下，两个男人一起听起了涛声。

天空晴朗，气温也很适宜，抬头可以看见满天繁星。我们坐在海边，涛声混杂着球场上的叫喊声，让人感到十分舒适和惬意。

坐下还不到10分钟，我们突然发现有四个男人正快速向我们跑来。关于巴西抢劫频发的那些传闻，瞬间出现在我们的脑海中，我们很快明白，这次缺乏安全意识的夜出将会让我们付出代价：麻烦到来了。

在快速看了一下四周后，我们决定，不要反抗，只要能够不受伤害，一切都可以让他们拿走。

果然，这四个男人就是冲我们来的。他们在我们面前分成两组，每两人对付我们一个，两人中一人拿出长长的尖刀，把刀架在我们的脖子上，另一人则开始搜身。

我们举起双手，不但任由他们搜身，而且还主动把手表也摘下交给他们。同时反复地说一个英文单词“passport”，我们希望他们能够听懂，手下留情，把我们的护照留下。

这四人非常“专业”，尽管他们很可能听不懂英语，但还是把我们的护照给留下了。除了护照外，我们口袋中的一切都被他们洗劫一空，包括不少现金。

从外在行为看，当时我们都在退让：我们没有与劫匪抗争，而是顺从他们，任由他们搜身并把东西抢走。但如果从果敢的内涵来看，我们却是果敢的：首先，我们非常清楚自己的目标（安全第一）；其次，我们也为达成这个目标付出了很大的努力（管理自己因失去财物产生的巨大焦虑，以及对劫匪行为的愤怒）。顺从劫匪是我们当时做出的有利于达成安全目标的选择。

强大的果敢力会让一个人在任何情境中都能够做出有意识的、有利于达成目标的选择。这也是有意的退让与真正的退让的本质区别，有意的退让是一个人清醒的自主选择，而真正的退让则是一个人内心的顾虑、担心等替他

做出的选择。

有意的退让是果敢的一种表现。

正因如此，最能准确判断一个人是否处于果敢状态的，应该是他自己，而非他人——只有他本人知道自己的目标是什么，所做的选择是否经过思考并符合自己的价值判断。一个人在别人认为自己退让时，依然不为他人的评判所困，坚持做出的有利于达成目标的选择，其果敢程度是不言而喻的。

果敢不是表面的逞强，而是为了接近目标而做出选择。

## 5 故意发火

故意发火，同有意退让一样，是果敢的另一种特别的表现。

只要愿意观察，故意发火的例子在生活中随处可见。比如，父母有时候为了让孩子得到教训，就会选择用故意发火的方式提醒他。

“小家伙最近用 iPad 的时间太久了，”年轻的妈妈对孩子爸爸说，“你一会儿假装很生气，吓吓他。”

然后孩子爸爸就用“生气”的样子，去处理孩子玩 iPad 的事了。

由于掌控得很好，爸爸的言行并没有让孩子脱离自己的果敢区域，孩子在与父亲互动的过程中，既没有“急”（哭闹或被吓坏），也没有“退”（不敢表达自己的想法）。最后沟通的效果是，父亲的“生气”表现让孩子认识到了问题的严重性，过度使用 iPad 的行为开始改善。

有意发火与真正的“急”（攻击状态）是不一样的。前者主体的内心是受控的，甚至是平静的，主体清楚自己的目标，而且也能够控制自己的言行，从而尽可能地接近目标。而真正的“急”则不一样，那时主体的内心是受情

绪或压力控制的，言行是失控的，目标也因情绪或压力而改变。

工作中，员工常常会认为老板容易发火，即容易进入攻击状态。但事实可能并非如此，也许老板只是选择以故意发火的方式，让员工意识到问题的严重性，从而达到预期的沟通效果。

当然，只要我们细心观察，就有机会看出对方是真的发火还是故意发火的。比如，真的发火的人说话的逻辑性不强，而且难以平静下来，在与其他人的互动结束后，还常常带着情绪。故意发火的人则不同，他们的一举一动都是受控的、连续的、服务于目标的，而且很容易平静下来，甚至能够在下一秒就谈笑风生。

一个需要注意的地方是，使用故意发火的方式，需要高超的技巧，否则是很容易让对方受到刺激进入攻击状态的。

## 6 我有多果敢

了解了什么是果敢力后，很自然地，我们会想知道自己有多果敢。我们可以用什么方式来知道自己有多果敢呢？

回答这个问题并不难，让我们回到果敢的定义。

**果敢是一种选择：**是一个人做出的有意识的、有利于达成自己目标的选择。

显然，根据这个定义，我们所设计的测量果敢力的“题目”需要具有两个特征：一是目标清楚；二是追逐目标的过程非常困难，而且困难的程度随着追逐目标进程的推进而提高。

关于目标，我们会在接下来的章节中专门讨论，在这里，且让我们先探

讨一下衡量困难程度的两个维度。

一种处境之所以让我们觉得“困难”，其中一个最重要的原因，就是它会让我们受到负面的刺激，也就是说会让我们难受，会激发我们的负面情绪和压力。因此，我们可以把令人不舒适的程度作为衡量困难程度的一个维度。

衡量困难程度的另一个维度则是时长：一个人感觉不舒适的时间越长，他遭遇的考验也就越大，他的处境也就越困难。

以令人不舒适的程度和时长这两个因素为衡量标准，困难程度越高对一个人的果敢力形成的考验就越大。因此，我们就可以来测量自己的果敢力了：我们能够在多高的困难程度下让自己保持在果敢状态，就说明我们的果敢力有多强。

也就是说，如果我们长时间在高度不舒适的状态下，还能够做出有意识的、有利于达成自己目标的选择，我们就拥有了足够强大的果敢力。

接下来，我们将讨论如何训练自己的果敢力。



## ↓本章要点

什么是真正的果敢？通俗地讲，就是一个人任何时候，都清楚地知道自己的目标，并能够做出有利于达成目标的选择。一个真正果敢的人，无论所处的环境多么艰难，都是目标清晰、头脑开放、有创造力的，能够并敢于做出自己的无悔选择。

要做到这些，一个人在面临困难情境时，就需要有能力避免陷入攻击或退让状态。以“急”为标志的攻击状态会让我们被情绪或压力左右，而退让则是让担心或顾虑替我们做出了选择。

果敢永远与目标相关。我们的一举一动，都是有目标的。果敢的人会将此上升到有意识层面，而不会让潜意识支配自己。

目标是广义的，任何内容都可以成为一个人的目标。

果敢并不等同于得到自己想要的。果敢与目标的关系可以表现为两种形式：一种是经历困难情境终于达成目标；一种是全力以赴仍未达到目标，但因过程中的全力以赴而无悔。果敢是一种选择，而不是强求，更不是强加于人。果敢能够让我们更加接近目标，但再强大的果敢力也无法确保目标的达成，因为没有办法能够确保一个人在人际互动中一定能得到自己想要的结果——让别人必须按自己的想法去做。

果敢的表现——追逐目标的选择——是多元的，我们不能只通过是

否发火或让步的表象来判定一个人是否足够果敢。为了更有效地接近自己的目标，一个人既可以选择发火，也可以选择退让——当发火和退让出于一个人有意识的选择时，它们就是果敢的表现。

---

孔子说：

“君子和而不同，小人同而不和。”

这句话既道出了和谐的真谛，也表达了个体果敢对团队的价值。



第

## 让我们变得更加果敢

7

Chapter Seven

章

如果你曾经接触过 assertiveness 这个单词，并阅读过有关它的一些书籍——这些书籍大多不是中国人写的——你应该可以看出这些书籍的大部分内容是关于外在行动的：如何运用眼神和声音，如何让自己的身体保持稳定，如何说“不”，等等。

然而，仅看那些外在的、形式上的表现是不够的。任何外在的言行，如果脱离了内在对目标的坚守、对情绪的控制、有创造力的思考和有效的决策，都很可能与果敢脱离关系。

真正的果敢不只是外在的行为表现，更是一种状态，是一种内外的统一。

## 1 训练的最佳组合：目标 + 困难情境

“在学习果敢力之前，我极少对自己处理一些小事的做法进行观察和反思，”郝强在一次果敢力学习的课堂上分享道，“自然，对于那些发生在自己内心的对话，我也就没有觉察。”

接着，他开始向大家介绍自己练习果敢力的一次经历：“大约在两周前，我

乘坐飞机去一个不算远的城市出差，飞行时间不到一小时。登机后，几乎从可以使用耳机开始，我身边的一位比我年长不少的女士就开始戴上耳机听音乐。

“按说她能戴上耳机，而不是像一些人一样在看视频的时候把声音外放，已经很不错了。但是，可能是她所使用的耳机性能的缘故，或者是她把声音开得太大了，以至于坐在旁边的我能够清晰地听到耳机里的声音。

“我注意到自己不大喜欢那种声音的打扰——耳机里传出的歌声是不喜欢的类型。我平时遇到类似情况时，偶尔也能够注意到自己的这种感受，但我一般都会快速地说服自己：算了吧，也不是什么大事，没必要为它费神……

“但这一次，大概是因为进行了有意识的观察的缘故，自己内心中的自我说服对话显得格外清晰。那个声音在说，对方戴上耳机不外放声音已经不错了，我一个大男人为这么点小事计较，太不合适；还有，飞行时间也不长，一会儿就过去了……我注意到了那个说服的声音对自己的影响，于是告诉自己，应该为我内心想要达到的目标去付出些努力。

“我吸了一口气，接下来就用手轻轻地碰了碰她的胳膊。她转过脸来，在我的示意下摘下了耳机，但脸上明显有些不快的表情。

“她的表情差点让我开不了口，但最终我还是看着她的眼睛，轻轻地对她说：‘对不起，我能够听得见您耳机里的声音，能不能麻烦您把音量调小一点？’

“在听清我的话之后，那位女士什么也没说，她转过头把耳机继续戴上，只是我已经听不到从中传出的声音了。”

最后，郝强总结道：“这虽然是一件小事，而且对很多人来说是非常容易做到的，但它对我来说却挺难的——很多时候对一个人很容易的事，对另一个人来说却十分困难。另外我意识到，这个小小的尝试对提升我的果敢力非常重要：它一方面让我意识到目标的重要性，另一方面也让我体会到，困难情境其实只是在目标存在并想去达成它时，才可能出现的。目标和困难情境，

的确是训练果敢力的最佳组合。”

是的，目标和为达成它而经历的困难情境，正是训练果敢力的最佳组合。

在无数的管理类书籍里，都会提到“我到底想要什么”，这提示我们目标对一个人的重要性。是的，这是一个值得我们随时询问自己并努力给出答案的问题，而且从果敢力的视角看，这个问题至关重要，正如前面所言，没有它，就无所谓果敢。

另外，有了目标，如果没有付出任何努力去追逐它，目标也就没有了存在的价值。就训练果敢力而言，有了目标还不够，还必须能够在追逐目标的过程中经历困难情境。如果在达成目标的过程中没有出现困难情境，我们就不会感受到果敢力的存在，因为它没有受到挑战 and 检验——正如我们无法用拿铅笔的方式练臂力一样，太轻的铅笔不会触及我们臂力的极限，也就无法拓展这个极限。

对任何一种能力的训练，都需要触及它的边界。铅笔并不能训练我们的臂力，它太轻了，只有重量适度的杠铃才能试出我们臂力的极限，并推动其拓展。因此，如果我们想训练自己的果敢力，就要像去健身房一样，找到训练果敢力的“健身房”，其中的“器材”只需要两个——目标和困难情境，然后在风险受控的情境中有意识地训练自己。

## 2 努力的对抗

目标和困难情境是我们训练果敢力的最佳“器材”。但就像健身一样，仅有一个设施齐备的健身房是不够的。要想达到健身的目的，我们必须在健



身房中付出努力，洒下汗水。

对于果敢力的训练也一样：我们需要在由目标和困难情境组成的训练“器材”上付出努力，并对努力的方法进行管理。

在关于退让的章节中，我们提到了“要么给出结果，要么证明已‘尽力’”，但那是针对工作情境，或者说是针对我们背后有上级存在的情境而言的。提升退让状态中的努力程度，对一个完全自主的“我”有什么价值吗？

让我们从努力的角度来分析一下两个人处理冲突的过程。

假设我和另一个人——让我们称他为小明——都想争取同一个机会，而且竞争是在一个公平的情境中进行的。最终的结果是：我没有得到那个机会，小明得到了。

这个结果说明小明在处理这个情境的能力方面，并不比我差，否则最终让小明得到那个机会显然是没有道理的。

在小明的能力与我相当或更强的情况下，争取机会对我而言，就很容易成为一个困难情境，从而会考验我的果敢力。

从果敢力的角度来说，出现这种结果有两种可能的情况。

情况一：我和小明付出努力的水平都比较低（如图 7-1 所示）

	我	小明
竞争的结果	未得到	得到机会
付出努力的水平（0~10 分）	3	≤ 3

图 7-1 双方付出努力的水平都比较低

表格中对付出努力的水平的打分都来自自我评价，假定我和小明对自己的认知和评价是准确的。

这种情况的特征是：小明最终得到了那个机会，但我们两个人付出的努力都很少。

显然，我在这个情境中退让了。顾虑、对失败的担心或付出努力的困难为我做出了放弃的决定，我没能征服这些左右我的要素，没能将自己保持在内心受控且不断设法接近目标的果敢状态。

这样的情况会造成什么样的影响呢？

由于我只付出了 3 分的努力，小明的能力与我相当或更强，因此对他而言，付出努力的程度也不必高于 3 分。

由于付出的努力少，小明不会对赢得那个机会有太大的成就感，因为胜利来得太容易了。

而小明对我的看法，可能会有正面和负面两种。

正面的看法是，他可能会觉得我这个人很好说话，很大度，愿意把机会让给他。显然，这些看法正是我所期待的，它是对我最好的安慰剂。负面的看法是，他会觉得我这个人能力太差，差到让他只用付出很少的努力就可以战胜我——我不值得他尊重（如图 7-2 所示）。

对手对我的看法	
正面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 真是个好人！</li><li>• 这是在有心让着我吧？</li></ul>
负面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不堪一击！</li><li>• 照照镜子，下次就别跟我玩了！</li></ul>

图 7-2 努力水平低且未达成目标时，对手对自己的评价

很显然，一个人不努力就放弃，是很难赢得对手的尊重的。

接下来，让我们从我的角度来做些分析。在知道自己只付出了 3 分努力（占全部能力的 30%）的情况下，在我的内心中自然会有自我说服（没必要与

小明这种人争)和贬低目标价值(其实这个机会不算什么)发生。除此之外,我还可能会想:这一次我只是不想争取而已,如果我再付出些努力,还不知道鹿死谁手呢(如图 7-3 所示)。

我对自己的看法	
正面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 没必要跟小明这种人争。</li><li>• 这个机会不算什么。</li><li>• 我只要多付出一点努力,就能搞定你!</li></ul>
负面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 除非被人质疑,否则不会去想……</li></ul>

图 7-3 努力水平低且未达成目标时的自我评价

我们有必要对上面提到的心理活动给予重视,因为它会让我们活在一种假想和对自己能力的错误评估中。

我之所以把这种心理活动说成是“假想”,是因为它是无法被证实的。不仅如此,它还存在着明显的逻辑错误:没得到机会是因为没努力,并不能说明只要努力就一定能得到机会。如果一个人对小事不努力去争取,那他遇到大事时就很可能更不会去争取,或者即使想争取也会缺少方法和能力。不在处理小困难时训练自己保持果敢的能力,在遇到大困难时,更难让自己保持果敢。

所有这一切,都会导致一个人高估自己的能力。

让我借用自己在与人下棋时的习惯性反应来为此再做点简单的说明。我棋艺不好,常常输给对方,但我却经常会在输棋时这样说:“再来一次,我要‘认真’了!”

很显然,我这样说的潜台词是:在刚刚输掉的那盘棋中,我没有付出足够的努力,而我是有实力赢的!

在很长的时间里,即使连续多次输给对手,我的这种反应都没受到质疑,

因为对手不想揭穿我。在这种情况下，我一方面获得了安慰，另一方面还错误地认为：只要我“认真”，就有可能胜过对方。

但事实并非如此。

有一次，估计是下棋的时间长了些，对方开始受不了我的这种持续的输棋反应了，和我较起真来：“好啊，再来最后一次。但这次你可别不认真了，拿出百分之百的实力来下，看看会怎么样！”

当然，我还是输了。我的棋艺的确不如对方。

对于目标只付出低水平努力，并以此安慰自己，活在“只要我多付出一分的努力，就能得到想要的结果”的假设中，会让我们逐渐陷入退让的习惯中而不能自拔。

每次不够努力后的自我安慰和对自我能力的错误估计，除了让我们获得心理安慰外，别无他用。

情况二：我和小明付出努力的水平都较高（如图 7-4 所示）

	我	小明
竞争的结果	未得到机会	得到机会
付出努力的水平（0~10 分）	10	10

图 7-4 双方付出努力的水平都较高

这一次的结果并没有改变，还是小明得到了那个机会。只是在努力程度上，我“尽力”了，自然，小明也付出了比情况一中更多的努力。

这种情况会对我有什么样的影响呢？

先从负面角度看——这也是很多人的习惯性角度——我会觉得太亏了：我竭尽全力却没有得到自己想要的东西，还得承认自己的能力不如小明！

但如果能够从正面角度看，我却可以有如下收获：

首先，我在这件事上的感受是“无悔”，因为我已经尽力而为了。

其次，也是更重要的，这样的做法会帮助我养成凡事“尽力”的习惯，只要确立了一个目标，就会“尽力”去追逐。而在“尽力”的过程中，我还训练了让自己处于受控状态的能力、在困难情境中学习的能力、创造性思考的能力和快速做出有效决定和行为选择的能力。总而言之，我锻炼了自己的果敢力。如果我在每一个困难情境中都这样锤炼自己，我就为处理更大的困难情境培养了更强的果敢力。

最后，通过“尽力”，我让自己的能力得到了完整的检测，这种检测能够让我看到自己能力的边界和局限，从而获得对自己能力水平的正确判断，为未来提升能力打下良好的基础。

图 7-5 即为正负两种角度的自我评价。

我对自己的看法	
负面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>太亏了，尽力都得不到想要的结果！</li><li>承认能力不如小明。</li></ul>
正面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>无悔，因为尽力了。</li><li>锻炼了果敢力，养成了凡事“尽力”的习惯。</li><li>对能力有了正确判断并为提升它打下基础。</li></ul>

图 7-5 努力水平高却未达成目标时的自我评价

当然，我也会在意小明在这种情况下对我的看法。

首先，小明在我已“尽力”的情况下，也付出了更多的努力。因此相对情况一而言，获得那个机会给他带来的成就感会更高。

他仍然可能会从正、负两个角度来看待我。

先说我最担心的负面角度：小明很可能会认为我“尽力”了也无法胜过他，从而认定我不如他，并将此想法告知天下，让我成为一个尽人皆知的“失败者”。

但小明也可能会从正面的角度看我：认为我值得他尊重，因为我让他为

结果付出了足够的努力。如果小明跟我水平差不多，也同样尽力了，他很有可能会认为自己是“凭运气”赢得那次机会的，这会让他很自然地尊重我的实力。如果小明水平比我高不少，他就会很清楚地看到我的努力过程并欣赏我付出的努力，或者还会佩服我明知不可为而为之的精神。

小明对我可能有的两种看法如图 7-6 所示。

对手对我的看法	
负面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 太弱了，尽力也没用！</li><li>• Loser（手下败将）！</li></ul>
正面角度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 厉害！要不是我运气好……</li><li>• 在力量对比悬殊的情况下还这么努力，佩服！</li></ul>

图 7-6 努力水平高却未达成目标时，对手对自己的评价

综合以上分析，我们可以得出以下结论：

在一个困难情境中，当我们不轻易退让，而是以足够的果敢力去应对时，只要我们聚焦于用正面角度去看待自己和推测对方，而不是过多地在意对方对我们的负面看法，那么无论结果如何，我们都是受益者。

### 3 人际互动中的博弈

有一段时间，我在工作中颇不开心。导致我不开心的原因，概括而言就是“什么都搞不定”。

比如，有一次领导一下子交给我多项任务，根据原来的做法和领导公开的承诺，我是可以将这些任务中的一部分，转交给身边的一位资历较浅的

同事处理的，而且按照常理，那位同事也是应该接受的。

但是这次却非常不顺利。那位资历较浅的同事明确表示不能接受我所转派的任务。几番“过招”之后，我“邀请”那位同事一起去找领导，希望领导做出有利于我的裁决。

殊不知，领导在听完我们两人的观点和理由后，决定支持同事的做法，希望我独自完成全部的工作。

“真是气死我了。”我几乎是在不断地重复这句话中完成那些工作的，这也是我那天见到好友建国时所说的第一句话。

建国劝我：“这种事你也生气啊？这是工作，你的领导是有权决定那样做的，而且相信他肯定有自己的理由。我们得承认，我们永远无法确保别人听自己的，更不用说那个人是自己的领导了，所以啊，你就别较劲了。”

“照你的说法，我就不应该去找领导？就任由那个啥也不懂的同事欺负我？”我反问道。我虽然赞同他说的“我们永远无法确保别人听自己的”，但依然很难从未能获得领导支持的失落中走出来。我可不想只在领导面前当个唯唯诺诺的“yes man”。

看到我这种愤愤不平的样子，学数学出身的建国决定用他擅长的博弈论来说服我。

他说：“哥们儿，你得明白，我们与他人的所有互动，本质上都是一种博弈。你这次与领导的互动，其实是一次你与领导之间的博弈。在这个博弈中，你面临着两种选择：一、努力争取领导支持；二、不努力争取。领导呢？也有两个选择：一、支持你的想法；二、不支持。”

“我用下面这张图来解释你与领导间的这次博弈。”建国从书包中拿出纸笔，画出了他所说的图（如图 7-7 所示）：

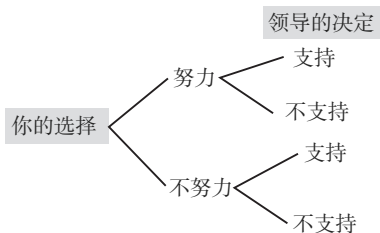


图 7-7 建国的分析图一

“相信你看到这张图就已经理解了，”建国解释道，“无论你选择努力还是不努力，领导都有权决定是否支持你。也就是说，是否支持你，是领导的选择，你唯一能够做的，就是对他的选择施加影响。”

“好吧，”我有些不耐烦地说，“这个你刚刚已经说过了，我们永远无法确保别人听自己的。关于这一点，我认同。”

他说：“让我们再深入一些，在你的例子中，你付出努力去找领导争取了，自然希望得到领导的支持。如果他支持了，一切都好说，你自然也会积极地完成相关的工作。但如果他选择不支持你，你还会同样开心且积极地完成相关的工作吗？”

“当然不会了。”我说。

“好了，博弈又来了，”建国说，“让我们在上图的基础上，再加上‘你的下一步’的内容。”（如图 7-8 所示）

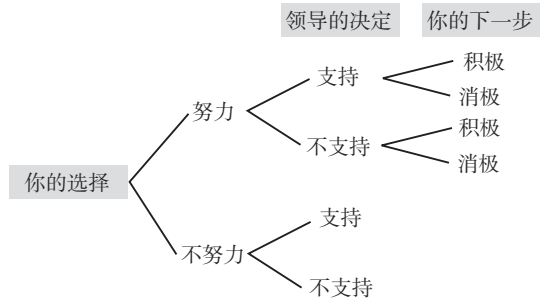


图 7-8 建国的分析图二



建国指着图说：“从这张图可以看出，无论领导是否支持你，你都可以有两个选择：积极和消极。这是我们与人互动时最常出现的两种基本反应。在绝大多数情况下，我们是这样本能地做出反应的：对方支持我，我积极；对方不支持我，我消极。在现实中，博弈路径为：你‘努力’—领导‘不支持’—你‘消极’。”

接下来，建国抬起头看着我，问道：“如果从你所研究的果敢的角度上讲，在领导决定不支持你的情况下，积极与消极，哪一种才算得上是果敢的选择？”

哈哈，果敢可是我的专业领域，你就别想着来考我了。我回答道：“果敢与目标相关，评价什么是果敢取决于我想要什么。”

“当然与目标相关，”建国继续说道，“在领导决定不支持你后，你的目标是什么？”

“让领导知道我不是好惹的。”我说。

“那你选择‘消极’，对吧？”建国问。

“是的。”我说。

“看到你打出‘消极’这张牌，领导的下一步可能是什么？”建国问。

“下次重视我。”我说。

“好吧，”建国叹了口气，看得出来，我的回答让他有些失望，但他还是耐心地问我，“与你在同样情况下选择‘积极’相比，他在下次重视你的可能性哪个更大些？”

问到这里，我有些犹豫了。似乎是“积极”的反应更有可能赢得领导以后的重视和支持。

看到我陷入思索，建国画出了下面的图（如图 7-9 所示）。

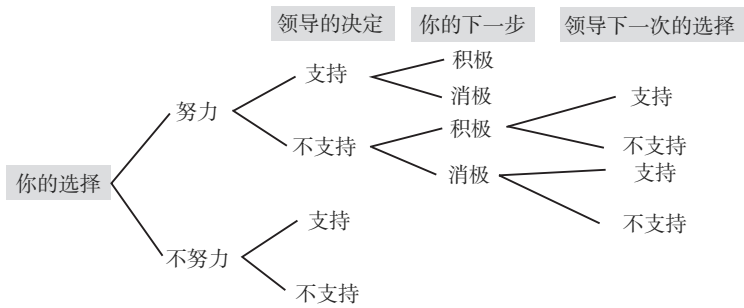


图 7-9 建国的分析图三

建国解释道：“如果你冷静思考一下，相信就会赞同这一点：在这张简单的博弈示意图中，对你而言，在你‘努力’—领导‘不支持’的情况下，你下一步选择‘积极’，然后领导更有可能在下一次选择‘支持’，这才是你与领导的博弈中，最可能发生的互动路径。”

“不对啊，”我说，“如果领导决定‘支持’我时，我选择‘积极’，而当他决定‘不支持’我时，我还是选择‘积极’，岂不是在‘鼓励’他‘不支持’我？因为在一般情况下，‘不支持’比‘支持’的付出更少。”

“好的，就让我们沿着你现在的思路和逻辑分析下去。”建国画出下面的图（如图 7-10 所示）。

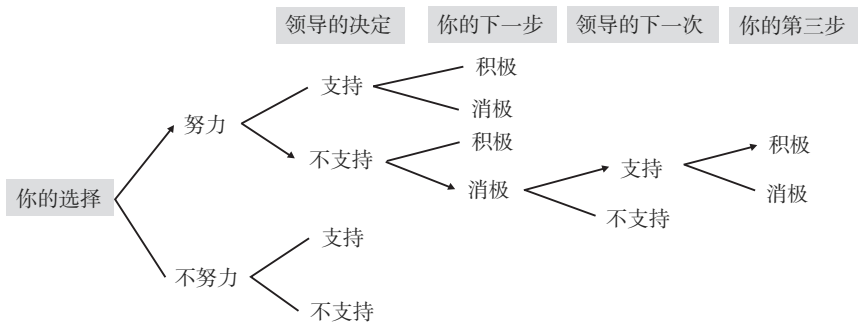


图 7-10 建国的分析图四

“相信这个博弈路径（你‘努力’—领导‘不支持’—你‘消极’—领导

‘支持’—你‘积极’),是你在选择以‘消极’方式应对领导第一次的‘不支持’后想得到的,”建国说,“你想用‘消极’的方式让领导明白他选择‘不支持’的后果,然后他就会‘醒悟’过来,在下次选择‘支持’你。”

“对啊。”我说。

“我曾经也一直这样想,”建国笑着说,“但也许在用‘消极’的做法去博取领导下次的‘支持’之前,我们需要认真地思考一下这个路径存在的‘破绽’:为什么领导要特别在意你的‘消极’呢?领导在一般情况下比你拥有更多资源,能够与其他下属合作,在忽略你的情况下达成绩效。同时他也是一个有着正常情感的人,在得到你的‘消极’应对后,下次会更愿意选择‘支持’还是‘不支持’呢?——回答这个问题其实很简单,把自己想象成领导就行了。”

建国的这个问题让我思考良久。

如果让我理性地回答他提出的问题,我必须承认,对于第一个问题的答案是,除非我对领导来说非常重要,以至于我的“消极”会给领导带来不好的后果,否则,他是不会因为我的“消极”而改变态度的。

对于第二个问题,我想,如果我是领导,我拒绝了员工的一次请求,员工就因此给我脸色看,我估计在下次会更倾向于选择“不支持”。要是我手下还有其他人可以完成工作,我就更可能会选择忽略那位因为我的一次拒绝就情绪低落的员工。

我终于看到了自己思维的局限。

“你的意思是,如果在被领导否定后,我选择‘消极’应对,是把自己看得太重要了?”我问建国,这一次,我的态度认真和诚恳多了。

他说:“如果你能这样说,说明你已经明白我接下来要讲什么了。”

接下来他告诉我,如果我们认为自己在被他人否定时,通过选择“消极”对抗,就能让对方转变态度,那证明,我们认为自己的重要性让对方无法

忽视。

这是无数在职场中被认定为“老油条”的员工的典型思维方式，这些人 在一个职位上工作多年，能力上往往能够胜任本职工作，但一旦领导没有按 他们的意愿给予他们想要的“支持”，他们就选择以“消极”的方式与领导互 动。或者在一些关键项目上试图“要挟”领导，期望通过这些“消极”的言行 “提醒”领导重视自己。

然而，在真实的职场中，这些人越是用这种方式“提醒”领导，越有可 能让领导更多地选择“不支持”，不仅如此，领导还有可能会被迫考虑如何想 办法替换掉这样的员工。他们与领导的博弈，陷入了如图 7-11 所示的最常见 的恶性循环路径（员工“努力”—领导“不支持”—员工“消极”—领导“不 支持”—员工“消极”）。

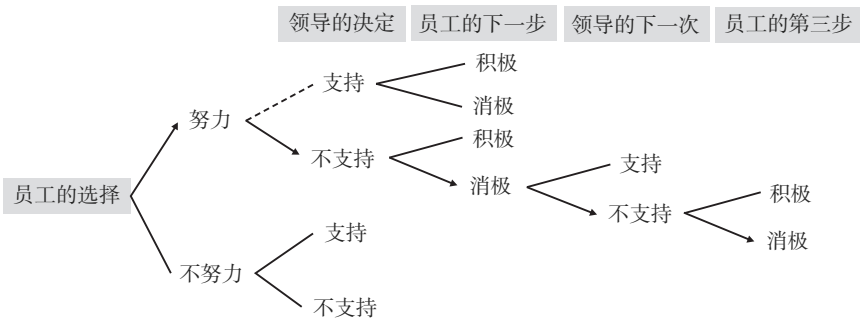


图 7-11 建国的分析图五

“很容易看出，这样的博弈是双输的，”建国说道，“因此，在我们与他人的 互动中，我们的博弈方式其实很简单：无论对方是否选择‘支持’我们， 我们都应该选择积极应对或继续努力。我相信只有这样，才算得上你所谓的 ‘果敢’。”

“好啦，让我最后来做点总结吧，”建国最后说，“分析了这么多，归 根结底我想说的是，人际互动在本质上是一种博弈，我们在博弈中的选择，

其实不必受限于对方的反应，而应服务于自己的目标。在博弈中，我们要做到始终能做出有利于达成自己目标的选择，才算得上真正的果敢。就你的这个例子而言，只要冷静分析并对自己的举动进行有意识的选择，而不是简单地由自己的负面情绪替你进行选择，你就会发现，在自己的努力被领导否定后，仍然选择‘积极’对自己是最有利的，这样做的好处远远超过选择‘消极’：首先，这可以增加领导下一次‘支持’你的可能性；其次，就算你在被领导否定一次后就想离职，去寻找其他机会，积极状态下的自己可以获得的机会会更多；最后，积极应对有利于让自己保持良好的身心状态，并展现良好的职业素养。因此，除非你的目标是纯粹地给领导脸色，否则‘积极’就是你最果敢的选择。”

我几乎完全认同建国的分析了。

是的，人际互动的确是种博弈。认识到这一点对我们变果敢非常重要，否则我们会陷入简单地认为自己努力了，对方就应该支持或同意的执念中。

这在本质上是想将自己的意图强加给对方的攻击性做法：我们想剥夺对方选择“不支持”的权利。

如果这种权利真的存在，那将是非常可怕的。因为我们也会常常成为他人的“对方”，那样，我们选择“不支持”的权利，将同样被剥夺。

将与他人的互动视作博弈，将更有利于我们做出果敢的选择：

- 当我们寻求他人支持时，我们会付出努力，但同时也接受和尊重对方的否定，并果敢地选择继续积极地为更长远的目标付出努力；
- 当他人向我们寻求支持时，我们也要意识到，我们有拒绝对方（选择“不支持”）的权利。关于如何拒绝他人，我将在后面进行专门讨论。

## 4 目标分层的“甜甜圈”：“我”的和“你”的

我的朋友王伟最近因苦苦周旋于两个“老板”间而痛苦不已。

王伟只有一个直接上级。但问题是，王伟的直接上级的“老板”喜欢越级指挥，直接给他布置工作。更糟糕的是，这两个本是上下级关系的“老板”还不和睦，彼此间矛盾重重。这一切，让王伟几乎每天都身处困难情境之中。

在一次聚会上，王伟向我的另一位朋友晓光抱怨起来了。

王伟说：“哥们儿，我这工作真是没办法做了！你想想，我一个小兵，受一个本来就不怎么样的经理折磨也就罢了，那个总监还要掺和进来！问题是，我的经理本来就不买他的账，只是不敢直接对抗，那总监呢，底气也不足，也不想或者不敢与我的经理直接过招，于是，两个人就只知道折磨我了！”

“看你这样痛苦，把具体情况说说吧，我给你分析分析。”晓光说。

王伟看到晓光愿意听细节，情绪一下子好了不少：“前些天，本来是总监要经理和我一起制订一个项目计划，但经理仗着自己在那类项目上经验丰富，就跟总监对着干，直接就跟我说，那么简单的项目，不需要做什么项目计划，直接干就行了。”

“具体点。”晓光说。

“具体就是总监搞不定经理，就每次都来找我，弄得我左右不是人。昨天，我正好到外面参加了一个与那个项目有关的培训，觉得自己有能力弄出个项目计划的初稿来了。但你说我是真做呢，还是听经理的，不做计划，和他一起与总监对抗？”

“到现在还没想好？”晓光问。

“哪有机会想啊！刚刚下班时，总监又来找我了，问我计划做得如何了，并说明天要我去他办公室把情况汇报一下，”王伟绝望地说，“明天见到总监，我到底该怎么说呢？”

“那我们把情况简化一下，否则搅成一团麻似的，永远也分析不清。”晓光问王伟，“明天你见总监，最想达成什么样的结果？”

“最好是让他别再直接找我了，有事直接找我的经理去。”王伟说。

“这是理想状态。再说一个你努力后能达到的最低目标吧。”

“别得罪总监。”王伟回答。

“这个目标你不需要做什么努力就能达到，”晓光说，“你只要顺从他就行了。”

“顺从他也不容易啊，”王伟苦笑，“顺从他我就会得罪经理啊。”

“一会儿再说应对经理的事，”晓光说，“现在先让我们聚焦在你与总监明天早上的沟通上，你觉得通过努力能够达到的最低目标是什么？”

“以合适的方式向他说出我的困难，并请他指导解决。但最终他还是会像原来那样越级找我的，说了也没用。”王伟还是一副失望的表情。

“别着急。”晓光向服务员要来纸笔，在纸上画了几个圆圈，如图 7-12 所示。

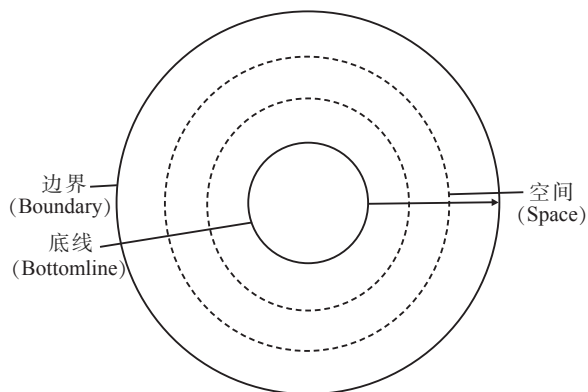


图 7-12 “B.B.S 甜甜圈模型”：目标的层级

“让我们先对你明天上午与总监沟通的目标进行一些分析，”晓光指着自己画的图说道，“我自己在处理与人沟通的困难情境时，常常会用这个‘B.B.S 甜甜圈模型’来确定自己的目标。如果用这个模型来分析你明天上午与总监的沟通，底线就代表你在谈话中想达成的最低目标——向总监说出自己的困难，并请他指导解决。而边界则代表你想达成的理想状态——让总监不要再越级找你。当然，最终的结果可能会停在两者之间的空间中的任何位置上。比如，总监可能会同意召开一次三人会议，与你和经理一起当面讨论项目计划，或者总监会同意未来减少越级找你办事的次数，等等。”

“干吗搞那么复杂啊？”王伟说，“如果他不能改变越级指挥的毛病，对我就没有什么意义啊。”

“哥们儿，”晓光耐心地劝说道，“不要非黑即白啊，想一想，你有什么办法确保总监改变越级指挥的习惯吗？”

看到王伟不回答，晓光继续说道：“其实呢，我的这个‘B.B.S 甜甜圈模型’中的空间也可分成两个部分：一部分是我们与人互动时，期望对方做出的反应——我把它称作‘愿望’，因为我无法控制它；另一部分则是我能做的‘努力’。在你的案例中，所有那些希望总监做到的，比如从此不再直接找你等，都只是你的‘愿望’而已，是不受控于你的。在与人互动时，我们常常过于关注‘愿望’，而忽略‘努力’。”

“把‘愿望’和‘努力’一起放入这个‘B.B.S 甜甜圈模型’里之后，我们就可以对自己的目标进行分层了。这种分层可以让我们看到更多的可能性，并为自己的行动进行规划。很显然，‘愿望’达成是‘努力’的结果，因此‘努力’是‘底线’，而最大的‘愿望’就是处于这个模型最外围的‘边界’。在完成这些分析后，我们需要做的，就是切实去做到那些‘努力’，增大实现最大的‘愿望’的可能性。”晓光补充道。

“先说‘愿望’的部分吧，我们看看能够分几个层级呢？”晓光一边说一边在纸上写着（如图 7-13 所示）。



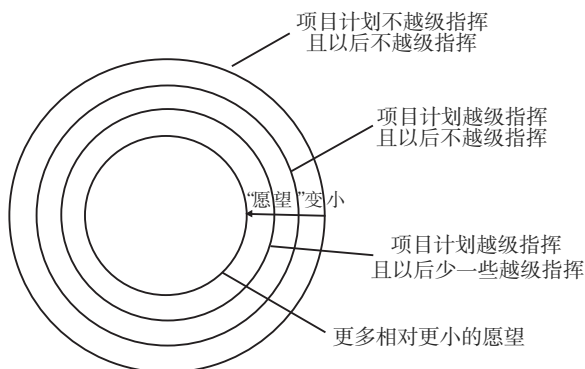


图 7-13 晓光的示意图一

“你看，只用了这么一点时间，你就看到了这么多的可能性，”晓光画完后继续道，“而且只要你愿意多去思考，还会发现更多。这样的分层，应该比‘要么赞同要么反对’这种非黑即白的想法，让你拥有的选择更多吧？”

王伟点头：“那我‘努力’的部分又可以怎么进行分层呢？”

“好，我们也一起来看看，”晓光说，“这次让我们从最低层级的‘努力’开始，然后想象着你不断地想‘得寸进尺’，就可以看到‘努力’的层级了。结合前面的‘愿望’分层，你的整个由‘努力’和‘愿望’组成的‘B.B.S. 甜甜圈模型’目标分析图就画好了。”（如图 7-14 所示）

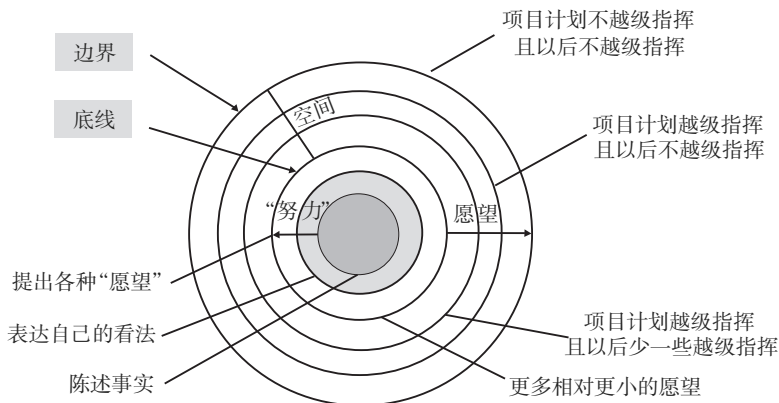


图 7-14 晓光的示意图二

晓光最后总结说：“这就是我的‘B.B.S 甜甜圈模型’。注意，在这个图中，你的底线不是最小的那个陈述事实圈，而是那个提出各种‘愿望’圈，因为目标设定过低是很容易进入退让状态的。为你与总监的沟通设置底线，就是为了防止你轻易放弃，也就是轻易进入退让状态。”

很多人在处理困难情境时，常常像王伟最初的想法那样，只设定一个“非黑即白”的目标：要么对方答应我，要么没得谈。

事实上，在“对方答应我”和“没得谈”之间，常常存在着一个相当宽阔的灰色地带。正是在那个灰色地带里，我们能够发现各种可能。

如果把一次互动中的双方分别称作“我”和“你”，那么，“我”在使用这个“B.B.S 甜甜圈模型”对目标进行分层时，就是要让互动目标中既包括“你”的反应，也包括“我”的努力。

因此，“我”与人互动的目标 = “我”的努力 + “你”的反应，“你”的反应也就是‘愿望’。

‘我’只有在为“你”的反应确定标准的同时，也为“我”的努力进行规划和量化，才能在与“你”互动的过程中，拥有更多的选择，从而保证自己在互动的过程中，始终以果敢的状态应对可能出现的困难情境。

接下来要做的，就是让自己在互动过程中的点滴言行都服务于目标的达成。

## 5 让言行服务于目标达成

在所有的职业领域中，我最敬佩的就是销售了。于是我决定挑战一下自己，去招聘会应聘一家公司的销售岗位。

我到了一家做机械产品的公司的展台前。“您好！我想应聘销售岗位。”我对坐在展台后面的一位男士说。对方看过我的简历之后，采取了与众不同的面试方式。他说：“我不想像常规面试官那样，先问求职者很多问题。让我来回答你的问题吧。”

于是我开始了提问。

我的第一个问题是，你们的产品好在哪里？

对方给了我明确的回答。

我接下来问，那与竞争对手相比呢？

对方也耐心地为我对比了几家竞争对手的产品。

我继续问，我们怎么能够在客户面前，证明自己的产品比别人的产品更好呢？

听到我的第三个问题，这位经理笑了：“小伙子，你是来面试的，还是来采购我们的商品的？”

看到我似乎没有听懂他的问题，他接下来认真地对我说：“小伙子，如果你的目标是想成为我们的销售，最好的做法是告诉我们你的销售能力有多强，而不是不断地试图验证我们的产品是否天下无敌。如果我们的产品天下无敌，我们就不需要销售了。我估计你没有销售经验。如果你未来还想成为销售，记得我送给你的这句话：这个世界上没有卖不出去的东西，只有卖不出东西的销售。”

我仍然不大理解他的意思，但我知道他对我已经没兴趣了，于是就知趣地把简历要了回来。

但我心里很不愉快，觉得自己询问所要销售的产品的卖点，并没有什么不对的地方。直到晚上我的一位好友为我进行了分析，我才恍然大悟。

“看看你问的三个问题：产品好在哪里，与竞争对手比优势如何，以及如何证明自己的产品比别人的更好，”朋友分析道，“你想达到什么目的

呢？”

“我想了解产品是否好卖啊，”我说，“如果好卖，我进去做销售也会容易些，如果难卖，我可能就不考虑这个职位了。我这个逻辑有什么不对吗？”

“但这些话会在对方身上产生什么效果呢？”他问。

“我觉得没什么啊，好就是好，不好就是不好。”我说。

“这是你认为的，”朋友说，“但你想过为什么对方最后会反问你的是来面试的，还是来采购他们的商品的吗？”

“我不知道啊。”我说，“我觉得是他想多了。”

“不是他想多了，而是你没有意识到自己言行的那些‘副作用’，也就是那些你没有想到，但事实上对他人产生了影响，”朋友直率地说，“不管你的意图如何，如果你的言行事实上产生了你不想要的效果，你的言行就已经不再为目标服务了——你就无法达到想要的效果。”

“这是一种很常见的现象，”看到我有些不解，朋友继续道，“比如，有些人在沟通中常常会说‘我不是那个意思’，进而对前面的言行进行解释。这种情况就是典型的言行没有服务于目标达成的现象。有时候，一个人只是想表明自己的观点，于是就‘坦诚’地讲了‘真话’，却没有注意到自己那样做所产生的‘副作用’：他的‘坦诚’和那些‘真话’深深地伤害了对方。‘我认为你穿得真难看’可能对你而言是句真心话，你的意图也很可能只是想分享自己的真实观点，但这句话却会产生强烈的‘副作用’——伤害对方。”

“但我应聘时的话没有伤害对方啊。”我辩解道。

“你的话当然没有伤害到对方，”朋友说，“但它们的确会让对方觉得你像是以采购的角度在考察他们的产品，而不是从销售的角度去强调自己产品的价值——这就是你那些言行所产生的‘副作用’。如果你的目标是应聘成为他们的销售，显然有更利于这一目标达成的沟通方式。比如，你可以询

问对方对销售岗位的能力要求，同时向他展现自己的销售经验、能力或潜力。这样的沟通与你要应聘销售的目标相关度更高，而且几乎没有‘副作用’产生。”

原来如此。

后来我发现，只要细心观察，我们几乎可以随处看到言行偏离目标的例子。

曾经有一位朋友，希望我能够在一件事上为他提供点帮助，就写了一封邮件给我。邮件的大意是因为自己的需要，希望我能够为他提供点帮助，并且把需要我做的事情的细节也讲得非常清楚。但他在邮件的最后，加上了这样的一句话：“您也可以选择没有帮助我，我是能够理解的。”

这可能是他的真心话，但这句话却在我身上产生了他可能没有想到的“副作用”。我在想，他为什么要在最后加上这么一句话呢？他到底希望我帮忙还是不帮忙呢？总之，这句话极大地削弱了我帮他的意愿。

从目标角度去审视言行，也许我们会发现一些之前未注意到的不妥之处，而有时我们之所以没有达成目标，正是因为这些不妥之处所产生的“副作用”在作怪。

## 6 “应该”与“希望”

在果敢的状态中为自己的目标付出努力，直到“尽力”，并在努力的整个过程中始终有意识地进行选择，是非常有价值的。在这个过程中，我们还需要特别注意让点滴言行都服务于自己设定的分层目标，以避免不必要的“副作用”发生。

在所有可能造成“副作用”的因素中，最常见的，莫过于那些因为混淆了“应该”与“希望”而导致的做法。

有一回，我在课堂上把“应该”与“希望”这两个词写在白板纸上，请大家用实例分析它们对于我们处理人际关系困难情境的价值和影响。

一名学员似乎对此深有感触，马上就分享了下面的故事。

我是一个两岁孩子的妈妈。有一回我带着孩子去儿童医院看病，医院里人满为患，几乎每个窗口前都排着长长的队伍。

孩子的病情需要完成一项化验才能确诊。我按医生的要求取完化验样本后，发现化验室前排队等待的人很多，有不同化验需求的人都排在一个长长的队里。这个情形让我十分着急，因为需要送去化验的样本有效期只有2小时，如果我正常排队，2小时内肯定是无法把样本送进化验室的。

我开始想办法，作为一个在大公司里做流程优化的人，我很快就看出，导致队伍过长的原因是医院在流程管理上存在着不足。他们是通过一些简单的改进减少排队时间的。

我先尝试着找排在前面的家长沟通，看看有没有机会插队，但大家都很着急，没有人肯让我优先。

我只好去找服务台的值班护士，先是问她能否想办法让我在2小时内把样本送进化验室。她说没办法。我有些急了，就跟她讲，你们的化验流程明显有问题，你们只要对流程进行简单的改进，情况就会好很多，而且所有的人都会高兴，我自己的化验需求当然也会得到满足。

听我这样讲，护士有些不高兴，她表示自己没有办法做那些改变，那是领导们的事，她只是个护士，她的工作就是按照现有的方法工作，努力维护好排队秩序。

护士的反应让我很生气，因为我提出的改进意见是非常简单的，她完全

有能力做到，就算自己不做，也应该把我的这些意见记下来，并马上向医院领导报告。于是我警告她，如果她不采取行动，我就去找值班院长投诉。

估计护士对我这种病人家属见多了。听完我的“警告”后，她开始进入应付我的状态，无论我说什么，也无论语气多么严厉，她要么沉默，要么就是说没办法。

我一气之下，就上楼找到值班院长。

值班院长显然是个老手，他看上去十分友好，却只说最近医院工作量很大，希望我能理解。

我更加生气了，当着他的面就要给卫生局打投诉电话。他见到我这样，态度就开始变得不那么友好了。

正在僵持之际，我爱人到了。他说看到我这么久没回到孩子身边，就把孩子先交由姥姥照顾，过来看看什么情况。

他进入院长值班室后，看到我的表情和值班院长的态度，心里就明白了。他马上把我拉到门外，一边安抚我的情绪，一边问我什么情况。在我情绪激动地把情况向他说明之后，他跟我说，这事你别管了，我来处理吧。

我们重新回到院长值班室。我爱人开始与值班院长进行沟通。他说，不好意思，为这点事来打扰您，但我们实在是没办法了，送检的样本如果不能在2小时内进入化验室，就会失效了，这样会耽误孩子看病。

我爱人的诚恳似乎对院长产生了影响，在听完我爱人这段话后，院长的脸色好了不少。

接下来的事我就不说了，总之，我爱人居然通过这种沟通方式把事情办成了。

回到家之后，我们有了下面这段对话。

我：我觉得医院就是有问题，值班护士和院长的职责就是帮助患者解决

问题，而他们没有那么做。

爱人：你说得对。他们确“应该”那样做，但我们同时要认识到，在当时的情况下，我们无法要求他们去执行那些“应该”做的事啊。

我：我可以投诉啊，我就不信没有人管他们！

爱人：姑且不论投诉能否被受理，即使能被受理，有关部门处理投诉也需要时间，那样本的化验就不可能在2小时内完成了。我们想在2小时内完成化验的目标，也就无法实现了。

我：如果每个人都像你这样想，就不会有人愿意投诉他们，他们也就不会改进了。

爱人：完成当时的化验任务和推动医院的改进工作流程是两件不同的事。如果你愿意，你完全可以把它们设置成2个不同的目标。比如，在完成化验之后，你可以专注于推动他们改进工作流程。

冷静后的我必须承认，爱人的话是对的。他不仅在遇到困难时仍然十分清楚自己的目标，而且还在想办法追逐它。他在整个过程中的言行，都是服务于“尽快完成样本化验”这个目标的。而我呢，尽管也想达成同样的目标，但无论是与护士的互动，还是与院长的交流，都有很多言行是会导致强烈的“副作用”的，那些“副作用”会导致偏离目标。

这位年轻妈妈的经历，是十分典型的把“希望”当作“应该”，或者说是遇到困难就想动用“应该”去“迫使”对方就范的例子。

人与人的互动，本质上是双方“诉求”的交流：要么是我希望你做些什么，要么是你希望我做出什么反应。当我们期望他人做出某种反应时，常常会觉得对方“应该”那样做，而且自认为拥有十分充足的理由——除非明知自己处于弱势。在这种“应该”的影响下，如果对方的言行不符合我们的预期，我们会试图用那个“应该”去逼迫对方。我们没有注意到，就在那一



瞬间，我们已经进入了想将自己的意图强加于人的封闭的攻击状态。

为了深入理解“应该”与“希望”的不同，让我们继续回到人际互动的博弈论上来，如图 7-15 所示。

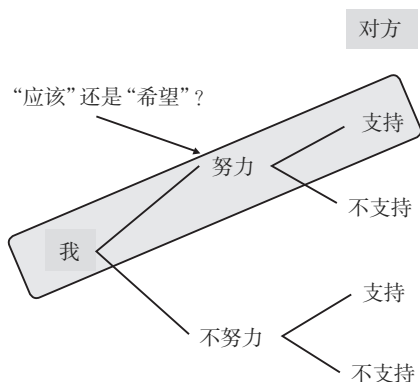


图 7-15 “应该”还是“希望”

在图 7-15 中，“应该”或者“希望”都存在于我“努力”—对方“支持”这一博弈路径中。

我们只要对自己的既有经历进行稍微细致一些的检视，就能够发现，在需要他人支持的困难情境中（即对方并不会轻易同意支持我们，或者是我们争取支持的过程相当艰难时），我们常常产生对方“应该”选择“支持”的想法，而且我们还会坚信，这种“应该”的想法是有着强大依据的：

- 根据职责或流程，对方“应该”支持我。比如在工作中，我到财务部门报销出差费用，我会觉得财务部门“应该”为我提供相应的服务，及时地处理好我的票据并把钱汇入我的银行账户，因为这是他们的职责。
- 根据惯例或常识，对方“应该”支持我。在工作中，如果我是经理，只要我还在加班，我的员工就不“应该”准时下班，因为比

领导晚下班是公司的惯例。

- 根据经验或情谊，对方“应该”支持我。比如，我曾经借钱给一位朋友，现在我缺钱了，在我向他借钱时，他就“应该”同意。

我们努力向他人争取支持，对方就“应该”同意吗？

答案是否定的。除非我们自身或客观环境能对对方形成足够的约束力，不然我们将那个“应该”转化成“希望”才是一个更好的选择。

无论多么强烈地觉得对方“应该”支持我们，我们都需要在向对方寻求支持时，检视我‘努力’—对方‘支持’这条路径上的那个可能存在的“应该”是否真正成立，并分析自己是否拥有约束对方做那件“应该”做的事的条件，在这个基础上做出选择，将更有利于我们接近或达成目标。

我们需要认识到，在无法约束对方行为的情况下，是不能确保对方支持我们的，我们需要以真正尊重对方选择的心态，接受“我‘努力’—对方‘不支持’”这一结果。

在寻求他人支持的人际互动中，“希望”对方支持和觉得对方“应该”如我所愿，代表着两种不同的思维模式。这两种思维模式，不仅会影响对方的选择，还会影响我们的感受。

如果我们在寻求他人支持时，经常沿用“应该”的思维模式，我们在内心中就会常常有对方“亏欠”我们的想法，久而久之，我们甚至会觉得这世界都对我们有“亏欠”——这个世界“应该”如我所愿。而一旦他人选择不支持我们，或者这个世界的运转违背我们的意愿，我们会心生怨恨，很容易将自己对言行的选择权交由负面情绪掌控，轻易进入攻击状态。

如果我们在同样的情境中，能够将“应该”的思维模式调整为“希望”的思维模式，我们就不会觉得对方支持我们是“应该”的，也不会觉得世界“应该”按自己的意愿运转。这样，我们在获得对方支持时，或者周边的世界

顺应自己心意时，就会自然地产生感激之情。这样不仅会让我们更多地感受到幸福，还会让我们变得更加友善，从而从长远看，更容易赢得他人的支持。

## 7 为了“是”才说“不”

在某个周二的下午，我正坐在办公室里为回复远在海外的董事们昨晚发来的各种邮件而忙得焦头烂额，公司的那位顶级销售员工王雪，突然间冲进我的办公室，对着我大声地说：“老板，就凭他这种态度，以后可别再怪我不跟他一起去见客户了！”

销售带着老师去见客户，是我们培训行业中最常见的内部合作，也是对销售最重要的要求之一。

“怎么了？”我问她。

“我刚刚去找那位周老师，”她说，“想邀请他与我一起去见客户，但无论我怎么说，他都只会说‘没空’两个字！”

“不要着急，”我说，“坐下来把你们沟通的具体情况给我讲一下，让我了解了解。”

原来，王雪刚刚去找周老师，问他下午是否有空与她一起去拜访一个客户。周老师的回答非常简短而直接，没空。接下来王雪问他明天怎么样，他的回答依然是同样两个字，“没空”。王雪第三次问，那下周呢，周老师的回答还是一样，“没空”。

王雪说，她当时就急了，她跟周老师说：“我本来也可以选择请其他老师一起出去拜访的，但考虑到这个客户的需求及与我们已有的合作，就一番好心地想邀请您去。您倒好，不仅一点商量的余地都没有，还连拒绝的原因

都懒得编一个给我！那好，我现在就去找领导，告诉他以后别怪我与您合作不好！”

我把王雪安抚好后，去找周老师。

“没什么好说的，”他说，“她爱怎么说就怎么说吧。不愿让我见她的客户，我就不见，没什么了不起的。”

我把王雪告诉我的情况说了说，问他实际情况是不是那样。

他不说话。看来王雪说的是事实。

我问他：“她请你看了3个可能的时间，你都说没空，是真的忙得没有调整和商量的余地吗？”

“也不是，”他说，“我就是受不了她跟我说话的那个样子。”

“我下次注意。”停顿一会儿后，他补充了这句。

“好的。”我说，然后结束了谈话。

在很多时候，我们很可能是在没有想清原因的情况下，就张口说“不”了，就像上面这位周老师一样：他只是因为受不了王雪说话的方式，就贸然说“不”了。

其实，“不”和“是”是一对孪生姐妹。每一个“不”都对应着一个“是”，每一个“是”也对应着一个“不”。

当你向我借钱时，我选择对你说“不”，就等于是在对保护自己的财产说“是”。

当我在向老板的加班要求说“是”时，我是在对自己准时回家说“不”，如果那天正好还是孩子的生日，我也就是在对孩子准备生日晚餐说“不”。

当我拒绝陌生人问路时，我在为自己赶路的目标说“是”。

当我向同事搭车说“是”时，我是在向自己一个人开车回家说“不”。

.....

“是”和“不”是一枚硬币的两面。当我们说“不”时，我们事实上是想

达成“是”所指向的那个目标。

也就是说，在说“不”的情况下，我们一样是有目标的。我们需要做的，是为了目标——也就是按“是”所指向的方向——去说“不”。只有当说“不”是我们为了接近目标所做的有意识的选择时，这种行为才算得上果敢。

找到那个与“不”所对应的“是”，我们才能够明确自己说“不”想要达成的目标。果敢，意味着不要简单地为了说“不”而去说“不”。

然而，要在想说“不”的困难情境中做到果敢，仅仅找到那个与“不”相对应的“是”，还是不够的。

我们需要更加深入地理解人际互动的博弈论，才能够清楚地了解，在什么样的情境中，为了什么样的目标，我们可以果敢地选择说“不”。

## 8 甜言蜜语和情感绑架

“真是不好意思打扰你，”小刘一听就知道电话那头的同事李平是要找他修电脑，果不其然，电话那头继续说道，“麻烦你过来帮我修一下电脑吧，这破机器又出问题了。”

“我正在忙，你可以找找公司的IT部门，让他们帮你看一下。”小刘说。

“他们不行啊，”李平说，“一是我真的等不及，二是他们的水平也真是比你差远了。好多次他们都弄了个把小时还没搞定，而你每次都只用几分钟就能解决问题。”

小刘是电脑爱好者，是部门里电脑玩得最好的。听李平说自己水平高，小刘的心里很是受用，拒绝的态度有点动摇了。

李平显然感受到了小刘的动摇，于是继续展开攻势：“小刘，说实在的，在电脑方面，我觉得你比那些 IT 部门的人员强多了。这样说可不是恭维你，咱部门所有人都这样认为呢。你就过来帮我看看嘛！”

很快，小刘就又一次来到了李平的座位前，按了一下 Esc 键，使打开的软件退出当前的状态，李平的电脑就恢复正常了。

“你看你看，真是太牛了！”李平满口称赞，“我刚刚差不多把键盘上的所有键都按了个遍，就是搞不定，你这一来，三下五除二，电脑马上就好了！你这技巧我怎么就学不会呢？唉，人比人，气死人啊。多谢多谢！幸好我没有找 IT 部门的人，真是太感谢了！”

“别这样说，”小刘被李平说得有些不好意思，甚至觉得自己刚才在电话中建议对方去找 IT 部门有些不妥了，于是解释道，“刚才真是太忙了……”

“老板的红人，当然忙了！”李平说，“能干的人就是全面！以后我在电脑方面还会少不了要麻烦你，我这方面实在是太差了。以后请多帮我啊。”

小刘知道这是李平对他施展的“套路”，也知道自己“心软”，平时禁不住别人说好话，但就是改不了。

甜言蜜语常常是那些像小刘这样的“心软”者的“软肋”，面对那些话说得很好听的人，他们常常难以拒绝，找不到把心中的“不”表达出来的时机和方法，从而常常表现出退让的状态。

让人们难以把“不”说出来的另一种困难情境是情感绑架。

像好多没有按父母期望如期结婚的年轻人一样，我的一个朋友在步入婚姻前最苦闷的事，就是过春节了。

“唉，又要过春节了。”那几年每次临近春节，他都会在见到我时唉声叹气。

一开始我还不能理解他，于是就问他，“大过节的，干吗叹气啊？”

“老娘逼婚啊。”他满脸无奈。

“那如实跟她解释呗，请她理解，也别着急。”我劝他。

“要是那么简单就好了。”他说。

接下来他就跟我讲了母亲是怎么逼婚的。

他说，这几年来，每次春节回家，母亲都会催他尽快结婚。而只要他开始解释，母亲就会说：“好了，不说你了，你现在大了，嫌妈妈唠叨了。但你不知道，妈妈年轻时话其实很少，只是在养育你的过程中，为了帮助你从小养成好习惯，话需要一次次地重复，就变得像今天这么唠叨了。你小的时候，家里条件不好，妈妈每天下班回家后，还会想办法去做点其他的事挣钱，算了，这些事就不跟你说了，反正你现在大了，连说说你都不行了。我说这些，都是为了你好啊。唉，算了，不说了……”

母亲这番话一说，他整个春节都过不好，心里特别不好受，但又没法说。

甜言蜜语和情感绑架都会让我们难以坚持自己的立场，它们分别以不同的方式激发我们进入退让状态，或者以负面情绪进入攻击状态——常常是冷暴力式的。

甜言蜜语会让我们感受很好：“人家觉得我这么好，不答应他岂不是有损我的形象？人家都说这么多好话了，我就同意了吧。”于是，自我说服发生了。

甜言蜜语常常表现为三种主要的形式：一是直接的恭维，比如“我觉得你在这方面是无人能比的”；二是有条件的欣赏，比如“你是我最信得过的人”或者“在这件事上，只有你能够帮我了”；三是刻意的关切，比如“我这样做是为了你好”或“你知道，我最在意你了”。

我的一位对甜言蜜语有着超强抵抗力的朋友，就如何有效应对这种情境给出了如下建议：

- 首先，要真心接受对方的赞美并对此表示感谢。
- 然后，你可以说，很高兴你觉得我那么好，但我这次真的不能答应你。当然，也可以给对方提供些解决问题的建议。
- 最后，尽可能找机会和理由友好而快速地结束对话。

在多数情境中，甜言蜜语是不大容易激发我们进入攻击状态的，毕竟对方说的都是好听的话。但情感绑架则不一样，它既可能让我们进入退让状态，也可以把我们推入攻击状态。

情感绑架的本质是操纵甚至是威胁。使用情感绑架的人，会以不同的方式让我们意识到说“不”的后果，这些后果可能是伤害对方的情感（“你要是不同意，我会很难过。”）、辜负对方的付出（“你要是不答应我，我所有的付出就都白费了。”）、让对方失望（“我期待了这么久，如果你不同意，我所有的希望就都破灭了。”）、失去已有的关系（“我们多年的朋友关系，看来都不能让你同意借这么点钱给我啊！”），等等。

如果情感绑架激发了我们的担心或顾虑，我们就有可能进入退让状态，从而无法说“不”；如果情感绑架激发了我们的愤怒，尤其是当我们意识到它在本质上是对我们进行操纵甚至是威胁时，我们则有可能进入攻击状态。或者表现为显性的，如直接愤怒地回应“你凭什么这样说？你这是在威胁我”；或者表现为冷暴力，沉默并在此后消极地回避与对方的互动。

应对情感绑架的有效方式，就是一方面表达出自己的想法，明确自己的立场，并在必要时指出对方的做法对自己的影响。就像我的那位朋友在苦恼多年后，与母亲进行的下面这段对话一样。

朋友：妈妈，我很理解您的心情。您先别急，我想跟您聊聊我的想法。



母亲：你又要讲什么这个那个理由，我听够了，我知道你就是嫌我唠叨，不想听我的。要知道，我要你早点结婚，都是为了你好。

朋友：我知道，您所做的一切都是为了我好。

母亲：明白就好，那就快点找女朋友，早点结婚。

朋友：我会的，这件事我也一直在积极想办法，托朋友同事介绍。只是一直没找到合适的，您也不想我随随便便地找一个，然后跟您无法相处吧？

母亲：当然要找到合适的。

朋友：是啊，要找到合适的对象，是需要时间的。我也知道自己一年比一年大，年龄不等人，所以我真的会努力的。您看这样好不好，我明年会多主动向您及时报告进展，让您随时了解这件事的情况。

母亲：嗯，这才是理解我和你爸心情的做法。

朋友：另外，我想向您提个请求，以后每年我回来过年时，您就别这样催了好不好？而且您在谈到这件事时，几乎每次都会提到当年养育我有多辛苦，您和爸爸所做的一切都是为我好，这让我一方面觉得对不起您和爸爸，另一方面也觉得特别难受，因为我真的没办法马上就完成恋爱结婚这件事。

从此之后母亲催婚的次数越来越少了。

在这个对话中，朋友做到了以下几点，这几点正是应对情感绑架的有效方法：

- 以合适的方式告诉对方，自己被对方行为影响的程度或引发的感受。
- 勇于以合适的方式说“不”。在上面的例子中，由于对方是自己的母亲，朋友说“不”的方式是非常特别的，他把自己的“不”作为一个请求来表达：“我想向您提个请求，以后每年我回来过

年时，您就别这样催了好不好？”

- 必要时以合适方式终止对话，以避免自己的负面情绪最终被触发。

## 9 理由与借口

赵鹏与钱江是一对非常要好的朋友，他们各自成家之前，大部分时光都是在一起度过的。

赵鹏性格内向，不大擅长与陌生人交往，钱江则是个“自来熟”，能够很快与不认识的人打成一片。

在多年朋友交情的基础上，钱江自然更不会把赵鹏当外人。这一点体现在日常生活中，他总是不打招呼地动用赵鹏的东西，包括使用赵鹏心爱的汽车。

钱江本来家境也不错，但一方面因为自己有更多的爱好需要花钱，另一方面自己在需要开车时可以随时向赵鹏借用，因此自己就没有购买汽车。

没成家时，赵鹏对钱江频繁借用自己汽车的做法，尽管心里有些不情愿，但是每次都会碍于面子答应钱江，甚至还把汽车的另一把钥匙给了钱江。

但结婚后，家里需要用车的时候多了，家人开始不满钱江频繁借车。这让赵鹏为难起来。

他开始尝试用各种方法拒绝钱江借车。但因为怕伤害与钱江的关系，赵鹏在每次尝试拒绝时，都会提供各种理由或借口。

有一次，钱江又来借车了。

“哥们儿，”钱江来电话，口气跟平时借车一样自然，“我明天有点特别重

要的事，想借你的车用一下。你把车钥匙放在原来的那个地方就行，过两天就还给你，到时我会把钥匙放回到那里。”

“可我在××市呢，”赵鹏尽量让自己把这个谎说得更自然，“你想想其他办法吧。”

“你哪天回来啊？”钱江问。

“大后天吧。”赵鹏回答。

“太好了！”钱江高兴地说，“我向你借车就是要去××市！而且也就只在那里待一两天，正好我们可以在后天一起回来！”

听到钱江这样说，赵鹏一下子就懵了，停顿了一会儿，只好说：“好吧。”

赵鹏为自己的“谎言”付出了代价：为了向钱江证明自己说的是实话，他专程驱车100多公里，去了一趟××市“接”钱江回来。

这个教训是如此深刻，它让赵鹏一下子走到了另一个极端。

在那以后，只要有人表示希望赵鹏做一项他不喜欢的工作，他就会想到那次专程开车去××市接钱江回家的教训，以及自己事后被夫人数落时内心深深的后悔。他会瞬间被那些负面情绪击垮，进而怒气冲冲地说出伤人的话。

赵鹏的这种做法让人不再敢向他提出请求，人们开始远离他，包括钱江。他开始意识到，自己正在失去朋友。直到有一天，赵鹏观察到身边的同事李明是如何拒绝他的朋友刘凯的借车请求时，才明白自己其实是从一个极端走到了另一个极端。

“哎呀，谢谢你，刘凯，”李明轻轻地碰了一下过来找他借车的刘凯的胳膊，热情地注视着他的双眼，“你能来找我借车，我感到非常高兴，因为你能够想到我。但我真的不能把车借给你，希望你能理解。”

“有什么特别的原因吗？”刘凯问道，“我记得你原来曾经把车借给过其他同事啊。”

“我就不向你多讲原因了，”李明非常真诚地说，“因为我说多少个原因，

都可能只是借口。我只是真的觉得不合适，我不能把车借给你，希望你能理解。”

李明接下来快速结束了与刘凯的对话。虽然刘凯表现出十分失望的表情，但是李明并没有什么不快。

李明的做法给赵鹏留下了深刻的印象。当天下午，他找到李明，专门向他请教：“当刘凯问你不愿意借车的原因时，你为什么不说个原因呢？没有原因地拒绝别人，多难说出口啊。”

“因为我不想找借口，”李明说，“而真实的理由说出来会让刘凯受伤，因为这个理由很简单：就是我不想借车给他。”

“为什么不能编个借口呢？”赵鹏问，“另外，你注意到刘凯被你拒绝时有多失望了吗？”

“我当然注意到了他的失望，但我没办法让他不失望——除非我答应把车借给他。另外，我也不想为圆谎付出不必要的代价，”李明的这几句话正好都戳到了赵鹏的痛处，“要知道，借口与理由是不一样的。借口是假的，如果想要不被人识破，自己要么得想办法圆谎，要么就得把它变成现实——比如你说车不在自己手中，接下来的几天你就不能让对方看到自己开车。而理由则是真实的，如果有理由，而且说出来不会伤害到对方，就直接说出来，因为你不需要为理由做任何解释。比如，如果那天我正好要开车出去，就可以直接告诉刘凯。但由于我那天并不外出，就只剩不想借给他这个理由了，而这个理由会因为太过直接而伤害对方，因此，我也就避免跟他说原因了。”

“很多人在拒绝他人时都会不自觉地使用借口，”李明继续解释道，“那一方面是因为他们确实没有真实的理由，另一方面也是因为他们心理上需要借口来为自己提供支持——这些都说明他们的内心还不够强大和自信。他们担心与他人的关系会因为自己的拒绝而受到破坏，却没有意识到借口与不敢说‘不’一样，对自己会造成更多的伤害，而且甚至还会最终伤害到与对方

的长期关系。”

“难道使用借口不是为了让对方好受些吗？这也是为对方着想啊。”赵鹏还是有些无法说服自己。

“这种想法当然是好的，”李明说，“我并不完全反对使用借口，只是在使用时能想清楚这两点就行了：一是清楚借口可能造成的负面后果，以及自己是否愿意承受它；二是检视自己是否是因为内心不够强大才需要借口的支持。如果你认为借口没什么不良后果，同时也不是因为自己内心不够强大而对其有所依赖，而且还能用它达到拒绝对方的目标，使用借口也是没有问题的。”

那次拒绝钱江借车，正是因为内心不够强大才使用了借口，从而导致了严重的负面后果。想到这些，赵鹏就没有再问下去了。

又经过了一番讨论，赵鹏终于明白了所有说“不”的那些核心技巧：

- 有勇气接受对方的失望，别指望对方在被你拒绝后，还能心情愉快或者很快理解你。
- 努力用话语、音调、身体语言来表达你对对方的认可，甚至直接对向你提出请求的人表达真诚的谢意（例如，“我们一直是很好的朋友，谢谢你能来找我……我感到非常高兴”）。
- 把要拒绝的“事”与对方这个“人”区分开来，然后遗憾而又明确地表示对对方的请求（即“事”）的拒绝。
- 拒绝时，如果有真实的理由，可以直接告诉对方，但不要寻找任何有严重负面作用的借口。
- 在不演变成变相“同意”的情况下（比如，对方想借用你的汽车，你拒绝他的同时却同意花钱给对方租车），可以考虑向对方提供些建议，供对方参考。

- 如果对话有向更不愉快的方向发展的趋势，就尽快设法终止，并承受可能随之而来的一段时间内的关系“降温”。

## 10 心理建设：理性看待困难情境

是什么让我们容易被他人的言行所激发，从而脱离果敢状态，要么退让要么攻击？为什么面对同样的困难情境，拥有类似资源，有的人不能果敢应对，而有的人却能？

要解释这些，我们需要进入自己的内心。

### “应该”与“后果”

在相当长的一段时间里，我都被自己与上司的关系困扰着。

在近乎2年的共事时间里，他对待我的方式几乎可以用“单一”来形容。无论我做得多好，他都不会给予明确的肯定或表扬，而是不断地挑战我的能力，同时把做事的标准进行升级。我与他最经典的对话是这样的：

“周总，这是上周的市场活动执行情况，从这个情况看，我觉得有些地方还不错，当然还有需要提升的地方……”

“这样的情况还能说不错？”跟平时一样，只要听到我表述任何一点正面的观点，他就会马上打断我，“我觉得你的标准还是定得太低了，你对自己的要求还应该更严格些……”

一到这种时候，我做得最多的就是保持沉默，听他接下来对每项工作提

出更高要求。

这样的状况让我的自信心很受打击，我开始考虑离开。但我知道，如果我不重拾信心，寻找新工作的路也不会顺利。

我找到一位学心理学的朋友，向他倾诉我的苦恼。

在听完我倒苦水似的讲述后，他开始提问了：“当你的领导每次都不肯定你，甚至你做得不错他反而还批评你的时候，你最想做什么？”

“我特别想反过来训他一顿，告诉他，他不是个称职的领导。”

“那你觉得称职的领导在同样的情境中，会怎么对你？”

“我觉得只要是个正常的领导，就会肯定员工做得好的地方，而且会倾听我的想法，给我鼓励，帮助我做得更好。”

“可你从来没有把自己对他的看法说出来，对吧？”

“你不会建议我把这些想法直接对他说吧？”这哥们儿看来是被心理学弄傻了，这种问题也提得出来，我有些不耐烦地说道，“他是老板啊！这点常识我还是有的。”

“嗯，”朋友点头，“那你每次的实际做法是什么？”

“沉默。”我说，“但我内心中会一直骂他。”

“为什么？”

“我觉得自己只能沉默。他那么凶，对人会很狠的，”我叹了一口气，“万一因为我有什么说得不对的地方，他给我穿小鞋，甚至开除我怎么办？所以我也就只能在心里骂骂他了。”

“我看到了你内心的纠结，”朋友开始表述自己的观点了，“从心理学的角度看，通过你刚才的讲述，可以看到你可能至少有2个非理性信念。”

“非理性信念，那是什么？”我一直很不喜欢别人在说话时动辄使用专业词汇。

“就是你不能理性地看待事物或别人的言行，非理性信念常常会让人在遇到与其预期不一致的事时，做出极端的反应。”

“你是说我的反应极端？”我说，“我觉得我老板的反应才极端啊，他算得上是‘极品老板’了。”

“或许，他是希望通过不断提高对你的要求来训练你。”朋友说。

“训练我？别开玩笑啦！”

“在你的理解里，好的老板是不应该像他那样的，对吧？”看到我点头，朋友继续道，“当我们觉得别人‘应该’做什么，而对方的言行其实并未触犯什么明确的规范时，我们就有可能用一种非理性信念看待对方的言行。在这种理念的支配下，我们希望世界按我们希望的方式运转，因此我们就容易走极端——这种非理性信念，可以叫作‘对他人或世界的要求’。”

朋友说：“在你与老板互动的情境中，你觉得老板‘应该’肯定你做得好的地方，不‘应该’不断提升标准，因此在他没有按你的想法做时，你就会很生气，恨不得把他训一顿——你事实上进入了‘冷暴力’式的攻击状态。”

朋友继续说：“但导致你进入‘冷暴力’的攻击状态，而不是显性的攻击状态的，则是另一种非理性信念——灾难性想象。这种非理性信念会告诉你，表达是危险的、灾难性的，是它让你强忍怒火保持沉默的。显然，这种信念对于阻止你进入显性的攻击状态是有帮助的，但它同时也阻碍了你以果敢的方式应对，比如，你可以在他说完之后，果敢地把自己的感受说出来，甚至可以向老板提出请求，希望他做些调整，等等。”

我必须承认，朋友说得有道理。

“我讲的这些东西，借用了一个心理学上的经典模型。”他拿出纸笔，画出了下面的这张图（如图 7-16 所示）：



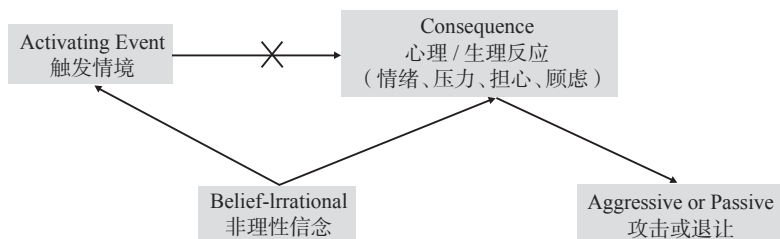


图 7-16 用于心理建设的 ABC 模型  
(非理性信念会导致攻击或退让)

“这是著名心理学家阿尔伯特·艾利斯提出的经典模型，因为从左到右前三个格子里的英文单词的首字母分别是 A、B、C，因此这个模型就叫 ABC 模型。

“在你的例子里，触发情境（A）就是你在向老板汇报工作时，他不仅不肯定你，反而严格地提出更多、更高的要求。他的这个做法给你带来的感受就是你的心理 / 生理反应（C），正是你的这种反应（C）让你进入‘冷暴力’式的攻击状态（最右边的格子：Aggressive or Passive——攻击或退让）。

“乍看上去似乎是触发情境（A）导致了你的愤怒的心理 / 生理反应（C），但其实不是。真正让你生气的根本原因，是你对老板言行的看法，也就是那些植根于你内心深处的、很多时候自己都没有意识到的信念（B）。如果你的信念（B）是理性的，你的心理 / 生理反应（C）就很可能会有平静的，或者至少是受控的，你可能会认为老板那样说话只是他的领导风格问题，不是有意为难你。

“在很多时候，我们的那些非理性信念是藏在潜意识中的，如果不能对自己进行细致的观察和深入的反思，就无法觉察到它们的存在。我们只有把那些真正引发我们脱离果敢状态的非理性信念找到，才能够在困难情境中，不再受它们的约束，从而拥有更多的选择。否则，我们就会像卡尔·荣格所说的那样：你的潜意识指引着你的人生，而你称其为命运。当潜意识被呈现，命

运就被改写了。”

## “被喜欢”与“追求完美”

由于在某个专业岗位上表现出色，钱路刚刚被升职为部门经理。

但几乎自任命之日起，钱路就一直处于焦虑之中，因为他发现，原来与自己无话不谈的同事们，现在似乎对自己存有明显的戒心，其中表现得最明显的，就是平时的工作午餐了。

在升职为部门经理之前，只要不出差，钱路的工作午餐时间就是与同事们在欢声笑语中度过的。大家围坐在一起，边吃边交流各种八卦消息，有时甚至会发泄一下对领导的不满。

但现在情况完全不一样了，已经有人在午餐时间来主动找钱路了。很多次他准备去吃午餐时，发现同事们都已经离开了，即便偶尔有一两个人没走，在钱路走过去问他们是否去吃午餐时，他们也会说自己手头的工作实在太紧张，已经叫外卖了。

这一切让钱路感到很失落。这与他想象的做管理者的情况很不一样。他原来以为自己在升职后，与大家的关系会更近一些才是，毕竟自己现在拥有更多可以帮助到大家的资源啊。

于是他开始尝试用不同的方式与同事们互动，试图将与大家的关系调整到原来的状态。他尽力满足同事们的要求，对于其中几个资历较深的同事，几乎算得上有求必应。一段时间以来，他几乎不敢给任何团队成员任何负面反馈，更不用说批评了。

在工作上，钱路也远比原来忙碌。在很多事情上都喜欢亲力亲为，同时由于在下属做得不够好时，他不敢及时指正，因此他还承担了几乎所有对团队成员的错误进行补救的工作。

公司的人事经理是个经验丰富并且接受过专业培训的人，她一直密切地关注着钱路升职以来的表现，她非常清楚一名新任经理在处理与原来团队成员的关系上会面临什么样的挑战，于是决定对他的工作状态进行一些干预。

“钱经理，”人事经理主动问好，“也许我们可以聊聊，看看我能够为你做些什么。”

“没什么，”钱路防备着，“谢谢你。”

“我注意到你最近工作的压力有些大，对吧？”人事经理小心地推进谈话，看到钱路不否认，就继续道，“我看到了你与团队成员间互动的一些情况，也听到了一些来自他们的声音，所以希望能够通过与你沟通，帮助你减轻些压力。”

这些话在提醒钱路，人事经理其实对他的状态十分清楚，团队成员甚至还散布了一些对自己不利的消息。于是钱路决定把真实情况告诉人事经理。在把基本情况进行了说明之后，他苦恼地总结道：“我不知道为什么自己那么努力地维系与同事们的关系，都无法回到当年那样的亲近状态。我经常加班加点地帮助他们处理事情，而且在日常工作中，也努力创造让大家尽可能轻松的环境，但这些似乎都没有效果。另外，我总有种感觉，就是他们做事的品质不够高，跟我自己做差得太远。但在发现他们有些事做得不够好时，我又觉得如果直接指出他们的不足，会有损我与他们本来就不够理想的关系。”

“这是新任经理面临的典型挑战，”人事经理在听完钱路的诉苦后，平静地说，“从你升职为经理的那一天起，你与同事们的关系就发生了重大的变化。你不再与他们平级，你与他们的关系，已经变成了上下级关系。”

“你只要类比一下，就知道这一切对你意味着什么，”她看着钱路的眼睛，似乎随时都在衡量他对她敞开心扉的程度，“比如，你们原来聚在一起时，可能会议论你们的领导，现在的情况则是，他们聚在一起时，议论的很可能就是你了。而且这种议论——正如你知道的那样——主题常常是对你的负面看

法。尽管你不喜欢这种情况，但它是客观存在的，存在于绝大多数组织中。”

“你希望与同事们的关系回到原来的‘平等’状态中去，因此你开始在各种事情上妥协，”人事经理继续道，“如果你仔细观察自己，就能发现自己有特别希望被所有团队成员喜欢的想法。在心理学上，过度追求被人喜欢是一种十分常见的非理性信念。心理学的研究表明，在正常情况下，一个人只会被身边 1/3 的人喜欢，也会被 1/3 的人不喜欢，剩下的 1/3 呢，则是有时候会表现出喜欢你，有时候会表现出不喜欢你。如果你特别想把与同事的关系变得‘亲密无间’，你很有可能有过度追求被人喜欢的倾向。”

“好吧，这一点我必须承认是有的，而且程度的确不轻。”钱路心里想。

“另外，你很容易看到同事们的不足，觉得他们做事的品质不够高，”人事经理注意到了钱路对前面分析的认可，于是继续说，“而且在看到他们做得不好时，就亲自动手以确保质量。这种做法如果处于适度的区间，是件好事。但如果这种做法让你越来越看不惯别人工作的品质，进而越来越倾向于亲力亲为去完成那些工作，你就很可能进入了追求完美的模式。完美主义也是一个非理性的信念，它会极大地降低我们对错误的容忍程度。但人毕竟都是会犯错误的。因此，拥有强烈的完美主义倾向的人，会在自己出错时无法原谅自己，也会因为怕犯错而不敢尝试新的东西，当然，他们也很难容忍别人出错。”

“那我该怎么办呢？”听完人事经理的这些分析，钱路有种被人看透内心的感觉，“面对我的处境，什么想法才是理性的呢？”

“对于过度追求被人喜欢这一点，理性的想法是，我努力让人喜欢自己，但没有必要因此而牺牲自己的目标，如果有人因为我追求正当的目标而不喜欢我，那是正常的，我完全理解并接受它。”看到钱路脸上仍有困惑，人事经理继续解释，“对于一个优秀的管理者而言，赢得下属的尊重远远比被他们喜欢更重要。要敢于并擅长为了达成团队目标、推动下属及团队的成长而为自

己的团队成员设置挑战，而不是简单地满足团队成员的各种并不利于这些目标达成的诉求。”

“与完美主义这一非理性信念对应的理性想法，”人事经理继续道，“就是接受不完美的现实。理性的想法是，大家都会犯错误，能力也会有高有低，面对出现的问题，需要的不是简单地把工作接过来，而是带领大家积极想办法去解决，并通过解决问题让大家不断获得成长。”

人事经理在上述分析中所使用的工具，也是心理学家阿尔伯特·艾利斯提出的用于情绪治疗的ABC模型。在众多的心理学理论中，这个理论是最适合一个人在训练果敢力的过程中，对自己进行心理建设的工具。

我们之所以会被他人的言行触发进入攻击或退让状态，其根源在于我们受控于内心深处的那些非理性信念。这些非理性信念大致可以分成以下几种：

#### （一）灾难性想象

当我们怀有这种信念时，就会对未来有过多的负面想象。比如，当我们被别人否定时，就会想象别人会进一步加害我们，我们的境况会越变越糟糕。

需要说明的是，只有过度的灾难性想象才是非理性的，而适度的灾难性想象则是理性的、有价值的，因为它会让我们拥有足够的安全意识。比如，认为过马路可能会造成伤害的这一想法，就会让我们在过马路时变得小心谨慎，从而有助于提升我们的安全程度。

与非理性的灾难性想象相对应的理性想法是，尽管情况有可能变糟，但不一定就会那么差。在事情没有发生之前，让我们停止那些负面的想象。

#### （二）对他人或世界的高要求

当有这样的信念时，我们就会要求他人按我们希望的方式做事或这个世界按我们设定的方式运转，难以接受与之相悖的现实。当别人或周边的环境

不如所愿时，我们就会被触发进入攻击或退让状态。

同灾难性想象一样，只有对他人或世界的要求超出合理的程度时，这种想法才属于非理性信念。对他人或世界的适度要求，会让我们有勇气向他人提供反馈意见，或就周边的环境提出合理化的建议。比如，当我们觉得人们应该在图书馆中保持安静时，遇到有人大声喧哗就会有勇气站出来提醒对方。

与这个非理性信念相对应的理性想法是，他人拥有与我一样的权利，只要他们没有违背法律或公序良俗，就可以按照自己的方式，而不是依我的想法行事。这个世界是多元的，我所见过的只是其中的一小部分，如果我遇到的人和环境与我想象的不一样，那也可能是正常的。

### （三）过度追求被人喜欢

有这样信念的人认为自己应该被所有人喜欢。当我们怀有这种非理性信念时，就会像前面的钱路经理一样，失去与身边的人正面处理冲突的勇气，并且会牺牲自己的意愿或目标去讨好别人。

尽管被身边所有人喜欢是不可能的，也是非理性的，但适度追求被人喜欢却是理性、合理而有价值的，因为它会让我们在意人际关系，在与他人互动时关注他人的感受和想法。比如，如果我希望我的同事喜欢我，我就会更多地理解对方的想法，从而赢得更好的人际关系。

与这一非理性信念相对应的理性想法很简单，就是学会接受有人不喜欢自己的现实，有被讨厌的勇气。事实上，绝大多数的成功者，都是很有个性的，也是会让一些人不喜欢的。

### （四）完美主义

有这样信念的人不能接受自己犯错，他们认为犯错是软弱的表现。当我们有这种信念时，就会陷入过于保守、缺乏适度冒险精神的境地。

同样，适度的完美主义则是理性的。因为它会让我们有动力持续提升自

己，让自己变得更好。比如，我在工作中适度地追求完美，就会让我更加努力地提升自己的工作技能，也更愿意把工作做得更好。

改变非理性的完美主义需要我们接受真实的自己，承认自己的不足，认可“人无完人，金无足赤”这一理性的说法。

#### （五）拒绝不确定性

有这种想法的人会常想“我不能承受不可预见性”“如果没有确定边界，我将无法忍受”。当我们怀有这种想法时，就会对不确定的事表现出过度的焦虑。比如，当我们与他人的工作边界不清晰时，我们就会觉得无从下手，或者就会去要求老板为自己的工作划定明确的边界（要求老板——觉得老板“应该”为自己划定工作边界——是另一种非理性信念在起作用）；如果女朋友就哪天结婚不给自己一个明确的答复，自己就非常难过，或者采取过激行动，等等。

当然，适度拒绝不确定性也是理性的，因为它会让我们做事时有一定的计划性，或者让模糊的事情变得相对清晰。比如，我们需要与同事有相对明确的分工，否则边界过于模糊会让我们无法工作。

## 11 由内而外的果敢

一个人没有强大的内心世界，是很难有外在的果敢言行的。强大的内心世界，是支持我们在困难情境中进行有意识的选择的基石。

强大的内心世界是理性的，具有对外部世界和他人反应的高度适应性，进而有利于我们将更多的精力放在对目标的追逐上，并有意识地做出有利于目标达成的选择。



当我们持有非理性信念时，我们的压力、情绪、担心、顾虑等心理反应就容易被他人的言行触发，并发展到难以控制的水平，它们就会接管我们对选择的决定权，让我们无法做出有意识的、有利于达成目标的选择。非理性信念是导致我们脱离果敢状态，进入攻击或退让状态的根源。

如果我们的内心不能脱离非理性信念的约束，不能将它们转化成理性的信念，我们就难以做到真正的果敢。心理建设的本质，就是把我们的内心交由理性的信念支撑：

- 我们要有勇气接受并适应真实的世界和多元化的人际互动，不将自己的要求强加给周边的环境或身边的人。
- 我们不但要有控制灾难性想象的能力，而且要敢于直面当下的挫折，并乐观地看待未来。
- 我们要能够在不完美中追求完美，接受犯错，进行反思并相信持续改进的力量；我们要相信互相尊重和平衡的人际关系才是持久的，过于讨好他人而让自己的目标受损则会有损长期的合作。
- 我们要有信心处理模糊性和复杂性，而不指望一切都是黑白分明、边界清楚的。

只要坚定这些理性的信念，我们就能够果敢地应对那些不在我们期望内的言行、受到的挫折、自己的错误、别人的不喜欢，以及工作和生活中不可回避的不确定性。

理性会让我们的内心变得自信，只有内心自信，才会让我们拥有由内而外的果敢。



## ↓本章要点

---

对任何一种能力的训练，都需要触及它的边界。

就果敢力而言，目标和困难情境是对其极限的最佳考验。目标是困难情境的前提，一个人只有在追逐高难度目标的情况下，才会经历困难情境。

困难情境到来时，我们需要观察自己的努力程度。努力不仅是我們接近目标的唯一办法，也是我们赢得他人尊重的重要途径。在困难情境中全力以赴，还能够让我们对自己的能力边界有准确的认知，从而避免活在不符合实际的假象中。

博弈是人际互动的本质。一个人在博弈中，常常会陷入觉得对方“应该”听自己的，或者没有足够的勇气做出自己选择的困难情境，从而无法让自己保持在果敢状态。对博弈的误解还会使我们进入攻击或退让状态，让我们忘记目标，在行动上做出受制于对方的选择。

人际互动博弈中的果敢意味着始终做有利于自己目标实现的选择，同时以最有效的方式影响对方。不强加于人，也不受制于人，才是真正的果敢。

在与人互动中，我们的目标常常是分层级的，而不是黑白分明的。目标的底线和边界之间，是充满各种可能的灰色地带的。“B.B.S 甜甜圈模型”可以帮助我们在任何人际互动中确定目标和制定策略。

在追逐目标的过程中，我们的言行常常可能并不完全有利于目标的达成，它们很可能会导致强烈的“副作用”。我们需要对那些“副作用”保持高度警惕，对言行做出有意识的选择。

提升果敢力，需要不断去除对他人或这个世界“应该”怎样的非理性信念。我们要谨防混淆“希望”与“应该”。与此同时，当我们想拒绝他人时，还需要知道拒绝是为了达成什么样的目标。我们要为一个“是”（目标）才说“不”（影响目标达成的干扰），而且在说“不”的时候，内心能够强大到不需要借口的支撑。

只有在内心中把那些非理性信念——灾难性想象、对他人或世界的高要求、过度追求被人喜欢、完美主义，以及拒绝不确定性——改变成理性的，我们才能够有效地应对各种困难情境，包括甜言蜜语和情感绑架——从本质上讲，它们所触发的，就是那些深藏在我们内心深处的非理性信念。

通过有效的心理建设，我们的内心就能够变得更加自信和强大，内心的强大，才是我们进行有意识的选择的基石。

---

我知道，  
只有每个个体都足够果敢，  
才能让团队合作突破表面  
和气，  
让所有智慧和创意得到激发  
和汇聚，  
让团队产出超越个体之和。



第

## 困难情境中的果敢力实践

8

Chapter Eight

章

## 1 我努力申请，你坦然拒绝

我的一个同事，上下班和我顺路，却一直自己搭地铁，很少向我提出搭车的请求。我呢，虽然有时也想载她一程，但对邀请她乘车多少也有些顾虑，担心她本不想坐我的车，又不便拒绝。

有一次，她很大方地过来找我，说希望能够搭乘我的车，顺便在路上与我讨论一些专业上的问题。

不巧的是，那天我却因为要去一个不同的地方见一位久违的朋友，路线与她要走的那条不同。但想到她平时很少提出搭乘的请求，而且也表示有专业问题与我讨论，我心里犹豫了一下后，就答应了。

显然，我以自我说服的方式退让了。我听得见心中那段说服自己的话：“其实晚点到达也没关系，老朋友不会介意的；再说，今天路上车少，应该来得及赶过去而不会迟到的；还有，同事好不容易开口要搭一次车，拒绝她多不好啊……”这些声音很快就把我说服了。一旦把“准时到达与朋友聚会的地方”这个目标的价值贬低，决定就出来了。

于是我假装很高兴地回应道：“好啊。”然后就开车沿平时回家的路线

行驶，直到把她送达目的地。当然，我们也在途中讨论了那些她提出来的专业问题。一路上，一些轻微的不快会不时涌上心头，但每次都很快地被我压了下去。

那天我见的朋友自然是大方的，并不介意我的迟到。这件事很快被我遗忘了。

大约在一周后，我与那位同事又一次要到同一个地方为客户提供服务。这一次，她又提出想搭乘一段路程。尽管我把自己的不快掩饰得很好，但她似乎还是有所觉察，因此午餐时她与我进行了这样的一番对话。

“不好意思，上次搭车给你添麻烦了。”几分钟随意聊天之后，她开始切入正题。

“为什么这么说啊？”我的确有些吃惊，因为我确信自己当时的言行没有让她看出任何的不对。

“因为下车后，我看到你到前面调头了，”她说，“这才意识到你那天不是直接回家，而是有事要办。”

“哦，”我松了一口气，马上撒了个谎，“我是因为在下车后接到了一个朋友的电话，所以才临时改道的。”

“那就好。”看得出来，她也轻松了不少。

接着，她真诚而直接地对我说：“我想跟你说说我的一个想法，因为我不想让你在决定是否同意我搭车这件事上有任何顾虑，当然也让我自己少一些猜测。我的这个想法可以总结为10个字：我努力申请，你坦然拒绝。因为毕竟是我打扰了你。如果你赞同我的这个想法，以后我向你提出请求时就没有顾虑了。当然，在你觉得不方便时，我也会做到坦然接受你的拒绝而没有任何失望。然后呢，在我需要时，继续向你提出申请。”

多好的原则！一个人努力申请，一个人坦然拒绝，不留任何顾虑、失望和猜测。在需要时，重新再来。

我突然觉得自己受到了这个想法的鼓舞，内心中充满了勇气。

接下来，我直接把那天自己的真实状态告诉了她，并与她约定，以后关于是否搭车同行，以及其他工作上的合作的事，我们都要做到需要时认真提出请求，但也坦然接受拒绝。不留顾虑，不多猜测。

我们用果敢建立了平衡、持久、健康的合作关系。

果敢能够帮助我们建立和维系健康、持久的人际关系，确定彼此相处的边界，尊重各自的权利，在动态中获得人际关系的平衡。

和商业领域没有任何一个合同能够百分之百地定义合作的边界一样，人际关系中也存在着模糊地带。人际关系的危机常常源于对模糊地带处理不当。西方社会有句谚语叫作“你的权利止于他人的鼻尖”，这句话指导着人们如何处理人际互动中的模糊地带。

我们的文化重视家庭，甚至一些哲学家和社会学家认为，家文化是中华文化得以延续至今的关键。然而从人际互动的视角看，家文化也正是将我们人际互动的边界变得模糊的重要原因。按照传统的家庭观念，人与人之间是不分彼此的，家庭成员间的边界是非常模糊的。比如，一个贫穷的弟弟常常会认为，自己富有的哥哥有资助自己的义务；父母亲到已婚儿女的家里，会很自然地认为儿女的家就是自己的家，甚至喜欢越过儿媳或女婿对儿女的家事做主……

在生活和工作中，我们一旦与人交往深入，也常常就会进入这种“家”的状态，比如我们会称彼此为“哥们儿”“兄弟”等。我们彼此相互走近，有时超过边界而未觉察。我们在交往中既不深入思考自己的权利，也不去把义务和责任想清楚。我们缺乏对处理模糊地带的能力的训练。在遇到冲突时，



我们就常常顺应本能，要么攻击，要么退让——最终的结果常常是：果敢力相对较弱的一方受到伤害。

让交往的模糊地带得到妥善的处理有赖于相处双方的果敢。如果双方能够在出现冲突时，以不“急”也不“退”的状态，用开放的心态、持续的学习和创造性的思维处理它，就更可能获得从长远来看平衡、持久、健康的关系。

## 2 团队的高效依赖于个体的果敢

在获得了工商管理硕士学位之后，张静终于下定决心辞去了自己在一家央企做了8年的工作，凭借自己出色的技术能力，她顺利加入了一家美国公司。

像大多数的美国公司一样，张静新加入的这家公司的文化也有着很强的“结果导向”的特点。即使是她所在的技术支持部门，各种考核指标也一应俱全。

张静的经理是个典型的行动派，性格外向，工作中很喜欢征求团队成员的意见。他开会的效率很高，常常鼓励大家进行讨论，然后根据大家的意见形成结论去执行。这与张静过去供职的那家央企的做法很不同。

张静在相当长的一段时间内都无法适应这种风格，在央企，绝大多数的会议中是没有张静说话的机会的。不仅如此，她从学校毕业刚刚进入那家公司的第一个半年里，还因为几次在会议中“多嘴”受到了警告，警告的意思相当明白：年轻人不要太自大，多听少说没坏处。接下来，随着对公司文化及领导风格的深入了解，张静就养成了沉默寡言的习惯。在绝大多数的会议中，她都是一个沉默的倾听者，甚至即使会议最终的决定对自己不利，她也

会选择沉默。

这一次，她也一样。

在她加入这家美国公司的第2个月，公司开始全面调整绩效考核体系，她所在的技术支持部门也不例外。张静的经理专门为此召开了一次部门全体会议，在会上，他按照自己的工作风格，提出了一个全新的绩效考核方案。在向大家讲解完方案后，他希望听到同事们对于那个新方案的意见和建议。

“我的初步介绍就是这些，我特别想听听大家对我这个方案的意见和建议。”在对自己的方案做完介绍后，经理这样向大家发出邀请，“大家都说说自己的想法，这样我们可以把方案变得更完善。”

身边的多数同事都习惯了经理的这种风格，各自提出了自己的意见。经理接受了一些意见，但也明确地反驳和否定了一些意见。

张静其实能够明显地看到这个方案有对自己不利的地方，但她在看到经理会反驳一些人的意见时，心里就想，我的意见也会被经理反驳的，还是别提了吧。

但经理似乎还挺在意张静的，特意问她的意见。她没有表达自己的真实想法，只说：“我没什么意见，方案挺好的。”

方案开始执行了。

3个月后，张静感觉工作中的压力比以前大了不少。她的业绩虽然还是在提升，但调整后的不合理指标却在显示她的业绩“下滑”了。她有些焦虑，但还在继续坚持着。

在随后的3个月中，经理也在几次会议中表示，希望听到大家对于新绩效考核方案的意见，然而由于各种原因，张静没有表达自己的意见。

压力之下，她的工作状态开始变差了，她开始在平时的工作中，与同事私下抱怨公司绩效考核方案的不合理和不公平。

一个下午，经理找她谈话。

“我注意到你最近的状态不大好，”经理开门见山，“我想知道你的看法，看看我能为做些什么。”

“也没什么。”张静说。

“如果你真的没有自己的想法，”经理的表情开始严肃起来，“事情可能就严重了。我会觉得你可能不能胜任这份工作。”

听到经理这样的结论，张静开始意识到事态的严重性。她鼓起勇气说：“经理，我不明白您的意思。我一直都在很努力地工作，您也看得到……”

“我的确能看到你的努力，但结果并不好啊。”经理说。

经理的这句话让张静无话可说。她低下头，什么也不说。

经理看到她的这种反应，叹了口气，对她说：“这样吧，我今天没时间跟你深谈，就先说一些我对你的观察和期望，接下来我希望你去找我们外聘的顾问聊聊，他应该能够给你一些分析和指导。”

接下来经理讲了几点对张静的期望，其中最重要的一点，就是希望她有想法要在团队会议中表达，不要会上不说，会下议论。

张静不大能接受经理的这些看法，但为了不与经理对抗，她压制住自己的情绪，静静地听完了经理的话，然后按他的要求去找那位公司的顾问咨询。

张静认识公司的那位外聘顾问，知道他的主要工作，就是为公司的员工提供成长支持，因此在见到他时，张静就把自己的委屈从头到尾说了一遍。

“开会时我不说话，是不想与大家冲突，想让会议进行得更顺利些，这有什么不对吗？”张静一想到经理对她这方面的不满，就更加委屈了。

“看来你没有真正理解会议的价值啊，”张静的这种自我辩护，估计顾问见得太多了，他一点也不感到意外，平静地说，“工作中的会议，最重要的价值就是进行观点的碰撞，相互激发出更好的想法来。会议的本质是学习，而不只是信息的传达。”

“会议是学习？”张静表示不理解。

“好的会议当然是能让人学到东西的，”顾问对张静的满脸困惑表示理解，“我的工作就是帮助大家通过日常工作提升能力，其中最重要的就是让大家能够在会议中学习。因此只要有机会，我就经常跟同事们讲，如果会议只是信息传达，而没有让与会者对信息进行深度理解、消化和利用，会议甚至没有必要开，因为在互联网如此发达的今天，信息传达已经没必要占用这样的时间了。”

“很多人——包括一些中高层的管理者——没有意识到开会是件成本很高的事，”注意到张静有意深入了解，顾问就继续道，“比如，10个人一起开会1小时，就意味着他们只能做1件事，而不开会时，他们则可以做10件不同的事。因此，会议必须有特别重要的产出，才有召开的必要。”

“我总是觉得，凝聚了集体智慧的会议结果才是会议最重要的产出，”顾问继续按他的逻辑推进，“如果你赞同这一点，就知道与会者每个人都表达自己观点的重要性了，因为那是在为会议贡献自己的智慧。”

“问题是主持会议的管理者，并不能做到把大家的想法当作‘智慧’看待啊。”张静想到了会议中有些同事的观点被经理反驳或否定的情形。

“是的，你说的那种情况也是很普遍的。在那种情况下，与会者的表达就更重要了，否则只会纵容主持者的错误做法。”顾问解释道，“当然，当我们在会上表达观点时，也应该注重观点的品质，一个未经深思的观点是很容易被驳倒的。不仅如此，很多时候，即使是很有见地的观点，也需要经过辩论和打磨，才能变得更完善和被更多人接受。”

他接着说：“很多人在开会时，会希望无论自己表达什么观点，都能够得到认可。这其实是很偏激的，因为没有人能够做到那样。还有的人，则是在观点不被认可后，要么退让——放弃通过碰撞将观点变得更完善的努力，要么攻击——生气地进入‘懒得坚持’的状态。这些做法都是不利于自己和他

人在会议中学习，并让会议变得高效的。

“团队的高效依赖于个体的果敢。就开会来说，如果一个人轻易进入退让状态，他就会因为顾虑或担心而不敢表达自己的观点，或者在表达后不能以开放的心态坚持观点并接受对观点的打磨，那样他就会失去在会议中彰显自身价值的机会，他的观点将不会被听到，更不会在碰撞中得到打磨，而未经打磨的观点往往是不完善的，从这个意义上说，他既没有承担起作为与会者为会议贡献智慧的责任，也失去了让自己变得更好的学习机会。

“而一个人若进入攻击状态，则会被封闭在自己的观点中——那些在会议中固执的人就是这种状态的代表——他们会视不同的看法为对自己的人身攻击和否定。显然，他们将无法从会议中学习到任何东西，同时还会让其他人远离自己。

“高效的会议特别需要每个人都保持在果敢状态，为得到更好的结论和观点而付出努力。”

“相信这些解释已经足够了，”顾问开始回到张静的案例上来，“让我们回到你所处的具体情境中来：你的经理之所以对你不在会议上发言表达不满，是因为他相信你不是一个没有见解的人。他认为你能够提出有价值的观点，他希望你开会时不只是做到‘在座’，而是为会议所讨论的事项提出自己有品质的观点，并接受其他与会者对自己观点的挑战，从而让会议成为学习的机会。只有这样，你才能够体现出自己的价值，同时也不断收获个人的成长。”

顾问最后说：“说出什么都要让对方接受，那是强加于人；而说了之后没被采纳，就马上下结论说‘说了也白说’，也一样是果敢力缺失的表现。”

与顾问的这番谈话让张静受益良多。自那以后，她开始有意识地在会议中练习果敢力，也把每次会议当作学习的机会，同时她还注意观察同事们的

做法，并向他们学习表达和坚持的技巧。她发现，会议的效率和质量，的确与每个与会者在过程中表现出的果敢程度有很大关系。如果每个人都处于果敢状态，会议上的冲突就是建设性的，因为大家都处于开放、学习和创新的状态。不仅如此，她还观察到这种果敢的做法也适用于其他团队合作的情境：每个人的果敢，会让团队合作变得更加高效——这就是她后来成为管理者之后，也一直坚持推动自己的团队成员在各种合作情境中变果敢的重要原因。

### 3 级别越高越要果敢

在成为这家大型合资公司的市场总监之前，赵越是一家世界顶级外资公司的高级市场经理。

在原来的公司里，他虽然拥有“高级市场经理”的头衔，但是事实上并不带领团队，做的也是技术性较强的工作。此外，那家纯外资的公司在流程和职能上的划分也非常清楚，因此，他当时所处的人际环境是相对简单的。

但赵越在这家合资公司的工作情境是完全不一样的。他需要带领一个超过10人的团队，而且需要为公司的其他职能部门，尤其是销售部门，提供市场营销方面的支持。当然，预算是非常有限的。

赵越的上级是个十分勤奋并追求完美的人，几乎每个月都会给市场部门提出更高的要求；销售总监和运营总监都非常强势，从来就没有对市场部门团队的支持满意过；财务总监则把控着预算。这些因素让赵越感到自己处于“水深火热”之中。

大约3个月后，他开始萌生退意了。但他也很珍惜这次职业生涯上的跳跃，在犹豫了很久之后，他决定找上级聊聊，了解一下老板是否对自己的能力产生了怀疑。

某天，赵越见老板心情还不错，就主动找他聊天，在进行了很好的铺垫之后，赵越终于切入了主题：“老板，我想向您汇报一下入职以来的感受，行吗？”

“行啊！”老板似乎一点也不意外。

赵越说：“老板，相信您看得出来，我是一个做事的人——我相信这也是您当时招我加入管理团队的原因之一。从加入公司那天开始，我就一直在用全力想把公司的市场工作做好。只是我对自己的工作状态不大满意，尤其是在与管理层的同事合作的方面。”

“嗯，”老板点点头，鼓励赵越说下去，“说说你的真实感受吧。”

“谢谢您，”赵越仍然抱着小心的态度，努力寻找合适的表达方式，“相信在日常工作中，您可以看到我从不去惹别人，给别人添麻烦。只是我很不明白，为什么总会有人来给我找麻烦呢？”

老板笑了。他心里想，看来赵越还需要些时间来完成转型，我得鼓励他一下。于是他就对赵越说：“总有人来给你找麻烦，你应该为自己感到高兴才对！原因很简单，别人之所以找你麻烦，是因为你对于他们来说很重要——无论是为了什么。如果你不在这么重要的位置上，别人就不会来麻烦你了。”

“一个人在组织中的位置越高，需要处理的工作就越复杂，”老板继续说道，“这个道理很简单：在一个组织里，一个层级遇到处理不了的困难，会很自然地交给上一级，并且期望上一级能够处理好。这就要求在上一级工作的人，具备比下级更强的处理困难情境的能力——这在本质上，就是对上一级管理者领导力的考验。”

“而且，你也不要认为自己不给别人找麻烦就是对的。”老板最后说，“在公司的高级管理层中，部门间的相互挑战是非常必要的，建设性的冲突会激发每个部门的潜能，从而让各部门为公司做出更好的决策。加入管理层，就意味着‘相互找麻烦’成了你工作的常态，你需要适应这样的工作情境，不断提升自己在压力状态下和各种困难情境中解决问题的能力。”

这位老板所讲的，正是领导力中的核心的部分——果敢力。领导力的本质，就是在困难情境中创造性解决问题的能力，一个人在组织中的层级越高，就越需要具备这样的能力。不同层级处理困难情境的能力，可以用图 8-1 简单地表示出来。

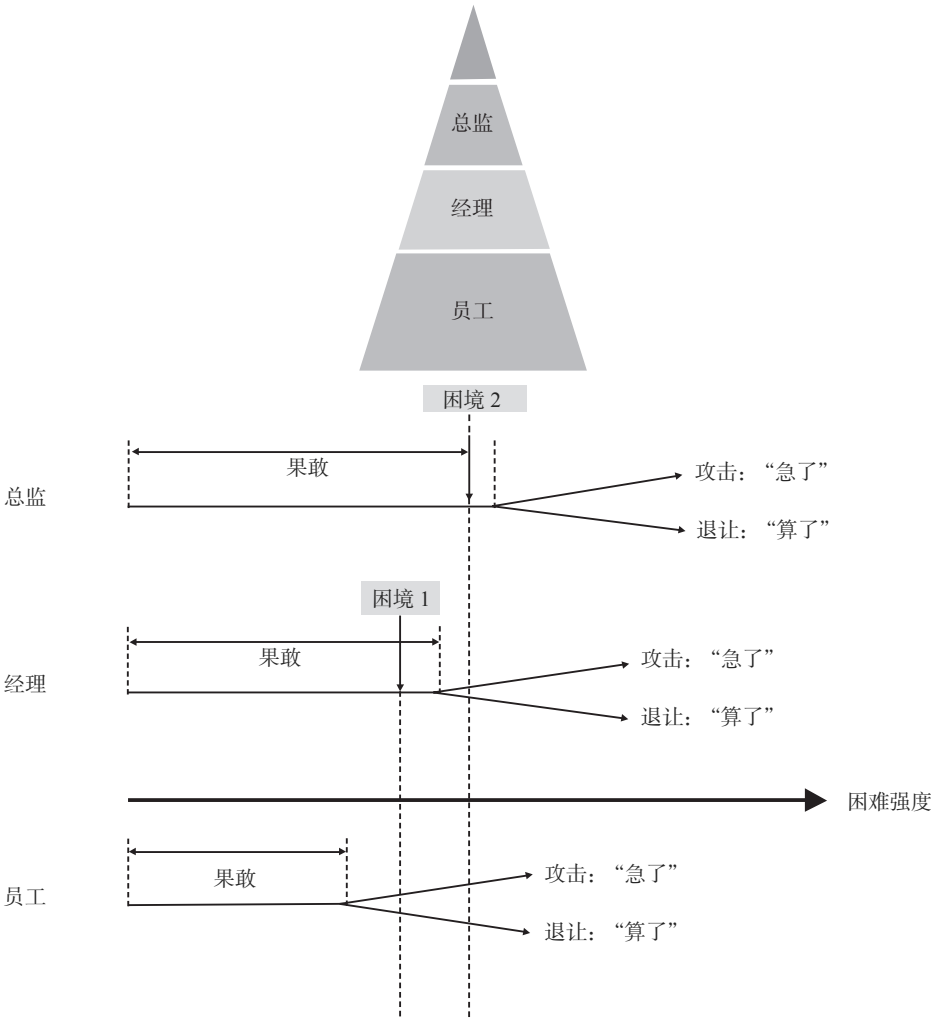


图 8-1 不同层级处理困难情境的能力



在一个组织里，一个层级遇到处理不了的困难，会很自然地交给上一级，并且期望上一级能够处理好。什么是一个层级处理不了的问题？就是这个问题的难度超出了该层级的果敢力范围，如果继续让其处理，那个层级的人就会进入攻击状态（一般不会进入退让状态，因为已被要求继续处理），从而导致不好的结果。

一个层级处理不了的问题，升级到上一级后，理想状态中，上一级的人应该有能力处理好，也就是能够在果敢的状态下，以创造性的方式推动事情发展。

如此，超出员工果敢力范围的事，会升级到经理层级，超出经理果敢力范围的事，则会继续升级到总监层级……如果每一层级的人都能胜任本职工作，那么处于最高层的管理者，应该拥有最强的果敢力：在所有人或“急”或“退”的时候，他们还能够承受住那些强大的压力，有意识地做出有利于目标达成的选择。

果敢力，就是领导力的基石。

## 4 竞争是为了让自己更优秀

在我的职业生涯里，我所做过的唯一一份跟销售有关的工作，就是在一家培训公司中担任销售，负责向企业客户销售我们的内部培训课程。

一直以来，培训都是一个进入门槛非常低的领域，其中的一个原因，就是培训是种无形的服务，很难衡量效果。另外的一个原因，就是愿意提供培训这种无形服务的人太多了——好为人师是人的天性，这个世界上最容易的事，就是给人提建议。

因为这样的原因，企业内部培训市场的竞争就变得十分惨烈。几乎每一个订单，都会有多家培训公司参与竞争。这种竞争也给客户造成了选择上的困难。客户的选择困难，会很自然地转化为一个我们这些销售人员必须回答的经典问题：你们比别的培训公司好在哪里？

每次被问及这个问题，我们就会熟练地使用最自然的对比手法——把我们的长处与竞争对手的短处放在一起比较。由于我们擅长的地方也并不比竞争对手好太多，因此我们往往把主要的精力用在细说竞争对手的短处上。

我一直是这样做的，从来也没有觉得有什么不对的地方，直到有一次，我的经理说那个项目很重要，已经进入了讲解建议书阶段，他想跟着我一起，去认识一下客户公司的培训负责人。

到了客户公司培训负责人的办公室，我坐在培训负责人的对面，我的经理则坐在我的旁边。他是一个不大爱说话的人，一般情况下，他喜欢观察，除非必要，一般都不开口。

在一阵寒暄之后，我们很快就谈到了那个相关的项目。在我对建议书进行了简单的讲解之后，培训负责人很自然地提出了那个经典的问题：“我们也收到了另一家培训公司的建议书，你觉得你们的方案会比他们好在哪些地方？”

哦，这么简单的问题，太容易回答了，我心里想，正好我还很了解她所提到的那家培训公司，对他们的弱点知道得实在是太多了。

“那家公司也挺强的，”还没等我继续，我的经理就打断了我的话，他看着客户的眼睛，态度十分认真地说，“他们在很多地方有明显的优势，我相信他们的方案也一定有非常独到的地方。由于我没有看到他们的方案，不便对他们的方案进行评价，但是我可以清楚地向您说明，我们的方案，有着自己的特点和优势。”

接下来经理就我们所提供的方案所具备的优势进行了详细的说明。

说实在的，当时的我，对经理的打断充满了反感和失望。为什么这么不给我面子？为什么不在我完成对竞争对手的打击之后，再来说这些？

经理没有再给我说话的机会，他从那一刻起，完全接管了我的工作。

会议结束后，经理和我一起坐电梯下楼。他对我说：“正好大堂里有个咖啡厅，我们一起喝杯咖啡吧。”

在喝咖啡时，他跟我讲了一番关于竞争理念的话，这些话，至今我都记得。

他问我：“你和其他负责销售的同事们，平时都是怎么回答客户的这个对比性问题的？”

“很简单，”我说，“我们会首先列举竞争对手的不足，然后把我们的优势逐一地跟竞争对手的这些不足进行比较。我们觉得用这种对比强烈的方式，更能让客户看到我们的好。”

“看来我平时跟大家的沟通太少了，”经理的语气有些自责的味道，他叹了口气，“我没有想到你们是这样回答这个销售工作中最普通的问题的。”

“这样的回答有什么不对吗？”我满脸困惑。

他听了我的话后，向我解释道：“先说说我对你最后一句话的理解。因为对方攻击我们，我们就以同样的方式回击，这种做法我是不赞同的。在商业上获得竞争的胜利，靠的不是你死我活的对掐，而是创新。‘盯住自己的目标，而不是敌人’，这是一个再简单不过的道理了。试想，如果我们采取行动，是因为竞争对手做了什么，那么我们在本质上已经受制于对方了，我们已经不能做自主的选择了。

“接下来，我还想特别说说如何回答客户的那个比较性的问题。也许你们没有意识到，你们那样的回答方式，本质上反映出的是一种我非常不赞同的竞争理念。

“我知道你们的想法是通过说别人的不好，来衬托自己的好。它反映的竞争理念是：竞争是为了让对手更差劲。

“可以想象，如果我们的对手了解到我们是这样在客户面前贬低他们的，他们很可能也会以同样的方式对待我们。我们之间的竞争，就变成了相互揭短、相互丑化彼此在客户中的形象——总而言之，我们希望对方变得更差劲。

“这种竞争理念从长远来讲是很可怕的，因为它会让我们真的相信对手比我们差，从而忽略提升自己。

“我本人更愿意倡导另一种竞争理念，我把它称为‘创新式的竞争’——竞争是为了让自己更优秀。

“在这种竞争理念的指导下，我们不会把精力放在揭人之短上，相反，我们致力于让自己变得更好——这会推动我们不断推陈出新。我们不仅不否定竞争对手，恰恰相反，我们欣赏他们，是他们的优秀让我们有动力变得更好。如果市场上所有的竞争者都这样做，所有培训的品质就会不断提升，就能够为客户创造更多的价值。”

.....

经理的这番话让我一直记在心里。到后来我逐渐领悟到果敢力的精髓时，才发现我的那位经理践行的正是果敢力的理念：第一，哪怕是在受到竞争对手的攻击时，自己的选择也不受制于对方，而是始终为赢得客户而努力，并让自己的言行最大限度地服务于目标的达成；第二，赢得竞争的关键是创新和让自己变得更好，而不是让对手更差。

从正常的、长远的商业视角看，所有的竞争都是通过创造价值赢得市场和客户的。而“创新式的竞争”才能让我们更接近目标，才是真正果敢的选择。即使贬低对手偶尔能够赢得机会，但这一做法的“副作用”，却是与培育健康、持久的竞争力相违背的。

果敢，是我们在追逐目标的过程中，“副作用”最小的选择。

## 5 观点是用来被挑战的，不是用来证明自己的正确的

小敏是一家跨国 IT 公司的项目经理，她常常在公司的全球性项目中，负责在中国区的子项目。因此她常常需要代表中国团队与其他国家的项目团队共同参加各种电话会议，以增进各子项目间的协调，解决所遇到的各种问题。

小敏的老板也会不时参加这些跨国的电话会议，但他一般很少在会上发言，多数时间只是默默地听着大家的讨论，在需要时，偶尔也会调动一下会议的气氛。

某个全球性项目开始的前 3 个月，一切都很顺利。但从第 4 个月开始，不同国家的子项目小组之间开始出现一些分歧，小敏所带领的子项目团队也被卷了进去。

自那以后，几乎每次的项目协调会议都让小敏感到筋疲力尽，她会常常为自己和所带领的伙伴们感到委屈，因为随着冲突的升级，有时会出现其他子项目团队联合起来，共同对付小敏所带领的团队的情况。

小敏的老板是个很敏锐的人。他很快注意到了小敏的状态，于是在一次项目协调会议结束后，他单独给小敏打来了电话。

“我能够觉察到你情绪的低落，”老板直接地说，“我这次给你打电话，不是要安慰你，恰恰相反，我要给你一些反馈。”

“好的，”小敏尽量让自己的口气显得平静，“您说吧。”

老板平静地说：“我注意到在最近的几次电话会议中，一旦你自己的观点受到别人的挑战，你就会进入一种自我保护的状态，似乎你把别人对你观点的挑战，当作了对你和你的团队的否定。”

是吗？小敏心里质疑。但她没出声。

“我知道你可能不这样认为。但如果你回想一下自己刚刚在电话会议中的反应，你就会赞同我的这个看法。”老板似乎知道小敏的心里在想什么，就进一步提示她。

“我知道，我的这个反馈会让你的情绪更低落，”老板说，“但我仍觉得有必要提醒你：一旦你将别人对自己观点的挑战，与自己的尊严关联起来，你就已经进入封闭状态了。那样会让你失去将自己的观点变得更好的机会。我希望你记住一句话：观点是用来被挑战的，不是用来证明自己的正确的。”

“观点是用来被挑战的，不是用来证明自己的正确的”——只有身处果敢状态的人才能做到这一点。在这种状态中的人，内心是强大的，心态是开放的，是愿意接受挑战并通过学习把自己的观点变得更好的。这样的人所追求的目标也很清楚——不是证明自己正确，而是让自己的观点变得更好。

以果敢为基石的这一理念，对我们具有广泛的指导意义。如果我们在遇到分歧时，能坚持践行这一理念，那么，每一次互动，都会成为我们学习的机会——我们的观点将得到打磨，进而变得更加深刻。在管理实践中，这是我们让工作中的冲突变得充满建设性的重要方式。

## 6 承受否定并积极应对

这个故事是发生在我的一个朋友身上的。

我的这位朋友是一家跨国公司中国区的总经理。那一年他刚刚接手这家公司的团队，当时公司的业务和团队士气都深陷低谷，公司的全球董事会对他期待很高。

有一次他与自己公司的财务总监到公司总部开年度计划会。到达会议举办城市的当晚，他就带着财务总监去见自己的上司——在公司总部负责分管中国区业务的副总裁，并把做好的来年工作计划交给那位副总裁看。副总裁只用2分钟浏览了一下，就把计划扔在了一边，问他们：“你们住在哪里？”

我的朋友一愣，没想到副总裁会问这样的问题。他如实回答道：“附近的那家希尔顿酒店。”

副总裁很严肃地对他和财务总监说：“你们现在就回去，从希尔顿酒店搬到旁边的汽车旅馆去住，另外，把机票也给改签了，由原来一周后的商务舱改成明天的经济舱，马上就回中国去。你们在计划中提出的业绩指标，充分说明你们根本不配住那么好的酒店，也不配享受商务舱的飞行待遇！一周后，我会去中国找你们，你们要么给我一个更好的计划，要么把辞职信交给我。”

做到公司区域总经理这样职位的人，自然已经是自信的高手。我的朋友一看形势不对，马上笑脸请求副总裁：“很抱歉我们的计划不能让您满意，我们马上回去修改，2小时后再向您汇报，一定努力做出让您满意的方案来。”

2小时后，我的朋友带着财务总监再次找到副总裁汇报修改后的计划。副总裁看到新计划中比原来高出不少的数字，说：“这还差不多，那就不用搬

酒店了，会议也照常安排，接下来，给我好好讲讲如何实现这个计划吧。”

能够在被强烈否定时，瞬时恢复自信并提出新的思路，这才是自信的高级阶段——也是果敢程度更高的表现。

## 7 经历的每一个挫折，都是在让我准备好， 然后等到你

丽娟是在启明 31 岁时才嫁给他的，结婚时丽娟 26 岁，婚后两人过得十分幸福。有一次，丽娟对启明感慨地说：“要是我们早认识几年该有多好啊，那样我们一定会更幸福。”

谁知在听完丽娟的感慨后，启明很认真地对她说：“好在我们没有早点认识，否则我们肯定是成不了的——哪怕只是早上一年。”

“为什么？”丽娟对这个回答感到十分意外。

启明解释道：“因为哪怕我们只是提前一年认识，你见到的都可能是一个让你讨厌的我，一个对别人有着很多苛求、不懂得包容他人的我。

“那时的我，可以说根本不懂得什么是真正的爱情。我也不知道当时自己哪来那么强的‘自信’，竟然会对自己未来的爱人有那么多荒唐可笑的‘要求’。比如，我觉得她不‘应该’这样，而‘应该’那样，总之，她‘应该’满足我所有的愿望。

“显然，我不可能容得下任何一个正常的女生跟我在一起生活，我不懂得也不关心如何去爱对方。从这个意义上讲，我过去度过的所有时光、经历的每一个挫折，都是在让我准备好，然后等到你。”

“你的这种表白方式真是太特别了，”丽娟笑着说，“足够真诚，当然，也



还算甜。”

启明感叹道：“是啊，有时候我想，自己在工作上也是如此。在刚刚毕业的几年里，我总是看不惯身边的人和事，我认为自己那么优秀，就‘应该’得到重视，就‘应该’只做大事，不应该‘打杂’。当老板给我布置工作时，我觉得他‘应该’对我和颜悦色；当我犯错误时，我觉得他‘应该’对我包容；当发奖金时，我觉得他‘应该’给我满意的金额……总之，一切都‘应该’按我希望的方式运转。

“我根本不知道，或者不认可，其他人看一个事物，还存在着与我不一样的视角；我自然更不了解，看同一处风景，可以站在不同的楼层；我甚至不知道自己的视角是什么，也不清楚自己所在的楼层在哪里。我只是觉得自己就是对的。我愤世嫉俗，随时都会进入攻击状态，要么言语过激，要么心灰意冷。

“随着时间的推移，我在职场上遇到的挫折不断增加，我开始认识到，这个世界并不会因为我的那些‘应该’而改变，相反，我却被那些‘不应该’改变了。我发现，攻击并无益处，果敢地应对挑战才是唯一的出路。我也终于开始懂得达尔文的那句经典名言：‘能够生存下来的，既不是最强壮的，也不是最聪明的，而是最能够适应变化的物种。’”

启明所讲的，就是一个人在经历困难情境时变得更加果敢的过程。果敢会让一个人变得更加成熟和宽容，从而能够在遇到困难时，处变不惊，积极应对。

## 8 在任何情境中做想要成为的自己

有一天，我很想过一次“把一天的时间浪费在美好的事情上”的日子。从“做自己”的角度上来讲，我很明确地知道那天要成为什么样的“自己”。

接下来，我就需要果敢地追逐这个目标了。尽管这个目标看上去对我是有意義的，但在很多人眼中，却是无价值的。因为他们往往只看到“浪费时间”，因而把我的这个目标与偷懒关联起来。因此，哪怕是达成这样的一个目标，也一样需要我付出努力。

比如，那天一早起来，我的家人看到我什么也不干，就有可能嘲笑我的“无所事事”，这种时候，我越能以不“急”也不“退”的果敢状态应对他们，我就越有可能接近那天“做自己”的目标。

也许那天家人还会以极端的方式，“要求”我放弃将一天时间“浪费”的想法。如果我在想尽办法之后，也无法突破他们对我所拥有的资源的约束（他们可以把我赶出家门，或者逼迫我把时间花在其他事情上），然后就选择了放弃，最终导致没有达成“把一天的时间浪费在美好的事情上”的目标，但对我而言，我在追逐那一天“做自己”的目标上已经尽力了，我无悔。

同其他很多的目标一样，“做自己”可能实现，也可能实现不了。我们可以想尽办法去接近它，果敢就是最好的选择。

## ↓本章要点

---

如果对人互动进行细致的观察，我们就会发现，果敢力几乎无处不在。

平衡、持久、健康的人际关系，需要交往双方运用果敢力对模糊的边界进行有效的管理：双方都要做到，既能够真诚地请求合作，也敢于主张自己拒绝的权利。

在一个团队中，个体的果敢是团队高效运作的基础。个体对自己观点的有效表达，正是团队自我完善的关键。退让会让团队失去多元视角和好的想法，而攻击则会让见解无法得到锤炼——只有果敢能够激发彼此，推动团队做出更正确的决策。

领导力的精髓不只在于应对复杂性，还在于处理模糊性。以开放、学习和创造为核心的果敢力，正是管理者处理充满不确定性的情境的关键能力。

充满果敢的竞争理念，主张通过创新让自己变得更加优秀，而不是设法让对手更加差劲。只有超越相互攻击的“双输”竞争理念，我们才会收获更好的结果。果敢是我们在追逐目标的过程中，“副作用”最小的选择。

良好的果敢力能够有效地帮助我们在每次人际互动中学到东西。身

处果敢状态的我们，将能够践行“观点是用来被挑战的，不是用来证明自己的正确的”这一理念，从而让自己的观点在碰撞中不断升华，变得更完善。

---

果敢是我对双赢的追求。  
我捍卫自己的底线，  
同时尊重他人的权利，  
以此建立彼此间更加平衡、  
健康和持久的关系。



第

## 我的一些果敢练习

9

Chapter Nine

章

在此前的章节中，我所写的那些用于阐述果敢力不同方面的例子，其素材一部分来自我自己的生活、工作及管理实践，另一部分则来自我在教学中接触到的由学员提供的真实案例。他们把这些案例带到课堂上，与其他学员一起探讨，共同寻找让自己变得更加果敢的方法。

就学习而言，呈现成长的过程，远比展现出成功的“结果”更有价值。正是基于这样的理念，以及自己对提供建议的高度谨慎，我一直都把在那些例子中的当事人，放在学习者的位置上：当事人在其中常常不够果敢，受人教诲，当事人在见微知著的点滴学习中获得成长。

出于需要，在本书的最后一章，我也愿意提供一些自己做得还算成功的例子。在这些例子中，我仍然注重讲述成长的过程，而不是标榜最终的成果。

只要用心践行见微知著的学习的理念，生命中的每一天都是最好的课堂。

## 1 小事中的果敢

作为软实力工场的学习发展专家，我在工作中常常要提供“现场服务”。



因此出差到客户所在的城市，并在指定的地点为客户提供服务，就是我的日常工作。

我们的客户以世界顶级的公司为主，这些公司有一个特点，就是计划性很强。他们常常提前很长时间就把要做的培训安排好了，而且会在预订会议室的同时，也为我预订好住宿的房间。

有一次我需要白天在北京完成一天的培训，晚上飞到上海，以便第二天为当地的客户提供服务。那天我到达上海的宾馆时，已经是晚上10点多了。

“先生，您有预订吗？”前台服务员问我。

“有。”我把自己的证件递给她。

服务员在电脑上敲击了一番后，抬头对我说：“先生，不好意思，您今天到得太晚了，您预订的大床房已经没有了。”

“但我可以给您升级到另一种房型，是行政楼层的，但是是双床房，”她看着我失望的表情，试图用这样的方式补偿我，“风景比您原来预订的房间要更好。”

我并没有观察到自己内心的自我说服，但就在我要把“好的”说出口的瞬间，我的手机响了。

打电话的正好是我们公司负责这个项目的同事，她是想确认我是否已顺利入住，看看我是否需要她的帮助。

“一切都挺好的，”我对电话那头的同事说，“只是服务员告诉我，原来预订的大床房没有了。”

“您别忘记果敢啊。”她提醒我。果敢是我们团队内部最重要的词汇之一。

同事的话让我一下子就看到了自己内心刚刚发生过的自我说服。我决定付出些努力。

“对我而言，休息比风景更重要，”我认真地对服务员说，“因此，麻烦你帮我再想想办法，找一间大床房给我，谢谢了！”

服务员面露难色。但她看到我很认真，也就没说什么，开始拿起电话联系相关方。

我在边上听她打电话，能够从她的言语中感受到她的努力，我想，如果她这样努力过了还不能找到我要的大床房，我就接受她的建议。

但是奇迹发生了。在打完几个电话和在键盘上敲打了一阵后，她抬起头对我说：“先生，我给您找到了一间行政楼层的大床房，您看可以吗？”

“当然可以了。”我高兴地回答。我知道，让我高兴的，不只是得到了自己想要的房型，更是自己在这样的小事中做到了果敢。

除了上面的例子，我还常常在餐馆里练习果敢力。

就说说那次与朋友在意大利面馆吃午餐时，我与服务员互动的事吧。

那是一个周六的中午，餐馆里的顾客很多，服务员特别忙。

因为需要加点饮料，于是我向服务员招手：“服务员！”

“先生您好，”服务员回应得很快，在隔着三四张桌子的地方笑着问我，“什么事？”

“麻烦给我们加点饮料。”我说。

“好的！”他回答得很到位。

但饮料没有送来。很显然，服务员忙到把我的请求给忘了。

我再次举手示意。他再次回应，但再次忘记。

我注意到自己的情绪开始变得不大好了，于是提醒了一下自己：别忘记果敢！

我调整了一下情绪，第三次向那位服务员招手。

他的反应同前两次一样：“先生您好，什么事？”职业的笑容没有任何可挑剔的地方。

“麻烦你过来一下。”我看着他，招手向他发出请求。

看得出他有些为难。

但我很认真地看着他：“麻烦你过来一下，谢谢。”

他来到我们的桌边，笑着问我：“请问您需要什么服务？”

“我知道你很忙，”我看着他的眼睛，“但我这是第三次找你了，我需要你为我们加点饮料，这一次，我特别希望你能马上处理一下这件事，好吗？”

“对不起，对不起！”他似乎记起了我前两次的招呼，连忙表示歉意。

“没关系，麻烦你马上去给我们取饮料吧。谢谢了！”我对他说。

这一次，这位服务员一路奔向厨房，很快就给我们拿来了饮料。

我在这里写这样的两件小事，主要是想说明，只要我们留心，生活随时都能够为我们提供训练果敢力的情境。在小事中练习果敢，才能体现出见微知著的学习的力量。

## 2 我不是您要找的人

在我并不了解果敢力的真正含义时，虽然我有过很多不够果敢的经历，但与很多人一样，有些时候，我也是能够做到果敢的，尽管当时是无意识的。

追溯起来，似乎我与果敢力开始结缘，就是从一次无意识的果敢开始的。

时间回到2007年。当时我正在同时做两件有意思的事，其中一件是支持我的老领导、一位曾经做过美国大学校长的人——奥兰多博士——做一个有趣的教育项目。他是一个科幻小说作家，有很多新奇的想法，有些想法甚至能够让我这个理工男着迷。有时候我甚至会想，自己对于社科和人文领域的兴趣，多少是因为受到了这位科幻小说家的影响。

在我们第一次共事时，科幻小说家奥兰多博士就跟我提过想打造一个“没有主流文化的国际校园”的想法。几年后，他还真把这事给变成现实了：他成功说服了当时的世界第二大游轮公司——皇家加勒比游轮公司——资助了一艘可以搭载 1200 多名乘客的游轮。然后他就开始游说世界上多所著名高校（其中最有名的就是加州大学伯克利分校了）组成一个联盟，在全球范围内招收本科生和研究生到这艘游轮上完成一个学期的学习，在这一个学期中，游轮将进行环球航行，每航行两周，就在一个著名的港口城市停留两周。航行期间来自联盟中各高校的教授会在游轮上授课，而在港口停留期间，学生就去当地完成各种实践和考察活动。

我当时是这个项目大中华区的负责人。

一天中午，一位猎头给我打来电话：“有一家欧洲公司想在中国区找个运营总监，您有没有兴趣？”

我说：“没有兴趣。”

猎头劝我：“去看看也无妨嘛，反正也没什么损失。”

由于心存万一哪天失业了，还可以请猎头帮忙介绍个工作想法（但后来我才明白，猎头是不会帮失业的人的），我就答应了去见见招聘方。

这是一家刚刚进入中国的培训公司，面试我的是公司的创始人兼董事长，一个体积差不多有我两倍大的 70 岁左右的老人。我们愉快地聊了大概一个小时。结束时，他给了我一份商业计划书，说希望我抽空看看，了解一下公司的发展计划。

回家后，我看了看那份计划书，凭着自己仅有的一点财务知识，认定这家公司是想来中国挣快钱的，就把它撂在一边了。

第二天，猎头又给我打电话了，说那位董事长对我印象还不错，想再见见我。

但我对这个机会没兴趣，于是拒绝了，同时也简单说明了原因。

猎头并不想放弃这次生意，继续劝我。我禁不住劝，又答应了见面。

那位董事长这次见到我的第一句话就是：“Chris，读了我给你的商业计划书，你觉得怎么样？”

“挺好的，”这是客气的话，接下来的话是认真的，“只是我不是你们要找的人。”

可以看出来，董事长有些吃惊，估计他已经有几十年没听过别人对自己说“不”了。

“为什么这样说？”他问。

“因为你们想找的是个神仙，”我平静地说，“而我只是个普通人。”

“哦？能说说为什么吗？”他对我这样回答的原因十分好奇。

于是我运用自己的“专业知识”，向他解释了我得出那个结论的理由，那些理由无外乎投入不足，对赢利周期规划得太短，不符合中国市场实际，等等。

“那如果你来做计划，你会怎么做呢？”他继续问。

我又讲了一通自己的道理。现在回想起来，其实我当时讲的那些“道理”大多是没有道理的东西。因为那时的我，对什么是“软实力”，什么是“体验式”的学习方式，一无所知。

但不知是我的商业逻辑说服了对方，还是他很急于招到人，总之，在听完我的那番话之后，他居然马上说：“你说得有道理。我决定这位置就给你了。”接下来，他一边转头指示身边的助理去打印录用通知书，一边继续说：“我马上就给你录用通知书，但你不用签字。我给你两个月的时间考虑，在此期间，我会邀请你到我们总部去考察一周，考察结束时，你再确认即可。”

“至于考察的费用，”他担心我会在这方面有顾虑（我的确很有顾虑），特别确认道，“都由我们来出。就算你最后不同意，也没有关系，就当邀请

朋友去玩了。”

我当时很怀疑他是一时冲动。但他的真诚感染了我，我接受了那份由他签字盖章但不用我签字确认的录用通知书。

一个月后，我真的去他的总部考察了一周。在考察结束时，我们彼此都相当满意。

“告诉我你的决定，”在最后的会议上，他对我说，“是，还是否？”

我说：“是。”

“我很高兴你接受这个职位，”他高兴地说，“而且基于我们对你的印象，我还决定把这个位置调整一下，把原来的 COO（首席运营官）改成 CEO（首席执行官）。”

我最终在那个岗位上工作了五年，并一直对这位长者充满感激，是他将我引入软实力这一让我心醉的领域，并让我在其中不断成长至今的。

后来，每当拿上“果敢力”的放大镜来回想这段经历时，我都能看到自己当时的那种下意识的果敢。我知道自己接受不了一个过于急功近利的公司的邀请，知道自己能力的边界，并在诱人的职位面前直接表达了自己的拒绝。在情境改变，即完成考察后，我才欣然接受了那个职位。

当然，后来我才知道，那只是自己果敢力修炼之旅的开始。

### 3 我还要去那里上班吗

2007 年 10 月，我接受了那家欧洲公司的邀请，开始担任其中国区的首任 CEO。但仅仅两周之后，我就发现，自己实际上是踏上了一个果敢力修炼的旅程。

总体而言，在那五年中，上任的第一个半年是最让我痛苦的。之后的四年半，尽管仍然时有困难发生，但我似乎已经能够应对了，也就是说，我的果敢力已经开始随情境而有所增长了。

就让我把记忆调回到自己上任后的第一个半年。

当时我的办公室位于一栋大楼的第20层，那是一间位于西南拐角的房间。自办公室朝西看去，是一家星巴克咖啡店。

无论是赴约还是上班，我都有提前到达的习惯。在那段时间里，我几乎在每天提前到达我的办公室前，都先在对面的星巴克喝一杯咖啡。

不是因为我喜欢咖啡，而是因为我需要在进入办公室之前处理心情。

坐在星巴克咖啡厅里，向东朝上望着我的那间办公室，我就会问自己：我还要去那里上班吗？

我就在那里坐着，观察着自己内心情绪的涌动，然后开始整理思路。

我首先问自己的，依然是那个关于果敢力的最基本的问题：我到底想要什么？

好在那段时间里，每一次我的回答都是，我就不信，自己挺不过这种难关！我要在这种磨炼中成长！经过多年的频繁更换工作，我该有些韧性了！

每次有了这个回答，我的心就会平静很多。

我还会问自己：为什么我会那么难受，以至于想放弃这样一个很多人想得到的位置？

正是这个问题让我的那些非理性信念开始浮出水面，那是我对他人和这个世界的要求——我觉得一个公司的CEO“应该”拥有这样或那样的权力，别人“应该”这样或那样地对待我，公司的业务“应该”这样或那样开展……

在明确了目标和对非理性信念进行了观察之后，我的脑子就慢慢能够思考各种应对之策了。

之后的几年，我逐渐能够先想清目标，然后把自己控制在果敢状态中，并因此收获了巨大的成长。

感谢那段在星巴克思考工作和观察自己的时光。没有目标，就无所谓果敢。

## 4 您能给出一个正面反馈吗

大约在我担任那家欧洲公司的中国区 CEO 的第 3 个年头，我们受邀为一所教育学院的老师们提供为期 2 天的培训（TTT）课程，主要的内容是关于授课技巧的。

我当时带着 2 个年轻的老师一起去完成那次服务，他们的主要角色是当我的助手，不仅给我提供一些课堂以外的支持，还会在课堂上就分组学习进行必要的推动或干预。

参加学习的大多是那个学院的资深老师，他们中很多人都拥有很高的学历，其中有位负责教学的副院长拥有教育学的博士学位。

一般情况下，我总会建议客户，活动现场除学员之外不要设观察员（一般由公司领导担任）座位，但显然这次我无法说服这家客户——因为他们的院长坚持要求在会场的最后一排，为他专门设立一个观察员位置。当然，他承诺不会干预教学活动。

在课程的开场，为了确保大家不要陷入只找他人不足的极端情境，我们与所有人——包括那位坐在最后的院长——达成了一些共识，其中，有一条是这样的：当我们给其他人反馈时，正面反馈和负面反馈的比例为 2 : 1。

第一天课程的进展总体还算顺利，但为了深入了解大家的看法，我在下



午结束当天课程之前，安排了一个听取意见的环节。

第一位学员给出的反馈全都是正面的，对学习的形式和内容都进行了肯定，让我和两位助理老师都松了一口气。第二位学员严格遵循了之前约定的比例，给出了2个正面反馈和1个负面反馈。

就在第二位学员刚刚结束发言，我正要示意第三位学员继续发表意见时，那位坐在最后面观察了一天的院长说话了。“我来说点看法，”他的口气很是严肃，“我觉得这一天下来，无论是内容还是形式，都不够好。”

在给出了6个负面评价后，他对我和两位助理老师说：“我希望你们今晚做些反思，对明天的内容进行些调整。”

在他发言的整个过程中，我始终与他保持着目光接触，非常认真地听他讲的每一句话。在他讲完最后一句话后，我站了起来。

“院长，感谢您的反馈意见，”我很认真地对他说，“您刚才说的每一点我都记下了，我们今晚一定会按您的要求认真回顾、总结和反思，并会对明天的内容进行必要的调整。”

我顿了顿，接着说：“您刚才给出了6个负面反馈，根据我们早上的约定，我想向您提个请求，请您也给我们1个正面反馈，好吗？”

那位院长没想到我会这样说话，他愣了一会儿，想了想，最后很勉强地说：“你们上课不用PPT，只用白板架（Flipchart）的做法不错。”

那天晚上，两个助理老师都不止一次地感叹：“我这才真正明白了什么叫果敢！”

当然，我们在那天晚上也非常认真地回顾了当天的内容，同时确定第二天的课程将按原计划进行——我们确信，今天学员的所有反应，都是学习第一天会出现的正常现象。

第二天的课程按计划进行，但就在我打算结束上午的课程时，那位仍然坐在后面观察的院长又说话了，但这次他所说的，与昨天已经截然不同了。

“看了今天上午的课程，”他说，“我得把昨天不够的正面反馈全部补上，而且要远比要求的更多！”

接下来，他给出了很多正面反馈。

午餐期间，院长主动邀请我坐在他和教学副院长身边，席间那位教学副院长所说的一句话，至今仍然激励着我：“我们是研究教育学的，而你们是在践行它！”这句话，算得上是我进入软实力训练领域以来，得到的最高的评价。

## 5 抱歉，这是我做不到的

大约在创立软实力工场一年之后，我开始为更多的高层管理人员和团队提供服务。有一次，一家世界顶级制药企业的人力资源总监，希望我能够为他们的高管团队提供一次有关变革的工作坊服务。

由于对她的老板——也就是那家公司的总经理——的挑剔风格有所耳闻，我向她提出拜访那位总经理的请求，一方面希望能够深入了解总经理的期望，另一方面也是想通过“面试”，减轻人力资源总监身上的压力。

在简单介绍了我的简历之后，我问总经理：“您对工作坊的期望是什么？”

“哦，”他说，“我其实也没什么特别的期望。给我们讲讲别的公司都是如何成功实施变革的，让大家开开眼界，就行了。”

把东家的例子讲给西家听，这不是我喜欢做的事情，也不是我的风格。

这一次，我已经非常清楚自己能力的边界了，而且知道这次拜访面谈的目标：让对方了解我的风格，在确信自己能够为对方创造价值且不牺牲自己

的风格的基础上，努力赢得对方的信任，达成合作。

我心里的那个关于目标的“B.B.S 甜甜圈模型”是很清晰的：我知道，表现自己的优势，以最能引发对方重视的方式表达自己的观点，是我的“底线”；而是否选择我为他们提供服务，却不受控于我。

于是我很认真也很坦诚地向总经理表达出了我的想法：“老总，如果那是您的期望，我只能说抱歉了，因为那是我做不到的，也不是我擅长的。同时我个人的观点是，如果您只是想获得那些信息，也许您根本不必花钱找人来提供那样的服务，因为那些信息完全可以通过读书获得。如果您愿意，我现在就可以向您推荐几本能够帮助管理人员了解变革的书籍。”

“那你的工作坊会怎么做呢？”听到一个人拒绝自己的项目，总经理多少有些意外。

“如果您让我来做，”我说，“我会更注重促使您和您的团队，把眼光聚焦于自身，一起来回答这样的一些问题：作为管理者，我是如何快速适应变革和推动变革发生的？我在哪些方面还可以做得更好？我们该如何引领公司当下的各种变革，达成公司的各项目标？”

看到总经理表示赞同的眼光，我继续道：“当然，我也会在这个过程中，以合适的方式，与大家分享一些其他公司的案例，供大家参考。”

通过这样的沟通，我最终有幸得到了那个项目。两个月后，我与那个优秀的管理团队共同度过了一段充满反思和创造的工作时光，并由此开启了与这家公司的长期合作，这份合作到今天仍在保持。

正是果敢力，让我在为客户提供服务时，能够坦诚地面对自己能力的边界，进而在每次与客户互动中，清晰地针对不同情境设定底线，并持续为达成目标付出努力。在客户偶尔拒绝我时，我也能够发自内心地向他们表示感谢。

## 6 冲突中的选择

那是一个周五的夜晚，我和几个老同学聚餐。勇强喝了点酒，于是就让我开着他的车，送他和另外一个同学明伟回家。在到达明伟的住处时，因为没有明确画线的停车位，我就把车停在了一辆奔驰商务车的后面，感觉为它留出了足够的倒车的空间后，就同勇强一起下车，把明伟送到了家里。

大约过了一刻钟的时间，我和勇强从明伟家出来，隔着一条大街就看到一个人在拍打着我们的车辆，并且在用力拽车前窗的雨刷。

我们赶快穿过大街，回到车旁，阻止他道：“别拽雨刷好不好，这是怎么了？”

“你这是怎么停的车？！”他见到我们回来，气似乎更大了些，大声骂道，“赶快挪车，否则别怪我不客气！”

“别着急，我挪车就行了。”我顺便做了点解释，“我以为已经给您留够空间了。”

谁知我的这句解释让他更火了：“你胡说！就这点空间，你要是能把我的车给弄出来，我现在就拍100万给你！”接下来他继续拍打着勇强的车。

勇强本来就喝了点酒，看到对方这样不讲道理，就要上前去理论。我马上把他按进汽车后座，自己坐进驾驶室，准备倒车。

但我在启动汽车的瞬间，发现前窗的两个雨刷似乎不对劲，其中一个已经明显被揪坏了。于是我下车，向仍然站在我们车前的那位怒火中烧的男人指出，他把雨刷弄坏了。

“弄坏了怎么啦？少废话，快挪车！”看到我没直接挪车，而是从车上下

来，他马上就扑了过来，推了我一把，一副要动手的架势。

在那一瞬间，我能够明显地感受到自己情绪的变化、血压的上升和内心中全力攻击的冲动。我能够听得见自己心跳的声音！

“我是提供果敢力训练服务的。”每次当我遇到困境时，这个声音都会在我的内心深处响起，提醒我明确自己的目标，有意识地做出选择。

这个声音常常能够让我很快恢复思考和对自我的观察，这一次也一样。我告诉自己，这是现实，“这人怎么能够这样？这人应该……”的想法，至少在这种情境中，是非理性的。这种非理性信念正在激发我的情绪和压力，让我不再思考自己的目标，也不能有意识地做出有利于达成真正目标的选择。

我需要思考什么对我是最重要的，我能够为之做出何种努力。我不能受控于自己的情绪和对方的言行，我要为自己最重要的目标做出选择。

这些观察和思考让我明白，自己没有必要与这个人争执，尽管我也可以把强壮的勇强从后座上叫出来，并与对方打一场能“赢”的架。当我想清楚这些后，我尽量让自己平静地说出了这几个字：“好的，我马上挪车。”然后，就回到车内，把车挪开了。

第二天，明伟和勇强在听我说完这件事后，就问我：“我们知道你所研究的主题中，有一个叫作果敢力。我们想知道，你怎么看待自己在昨晚这件事中体现出的果敢力？你在可以用二对一的方式对抗对方的情况下，居然忍辱放弃，难道那也是果敢吗？”

“果敢不是简单的对抗和输赢，”我解释说，“果敢是为了自己的目标而做出选择。相对于与勇强一起联手打赢对方，并让对方赔偿雨刷被弄坏带来的损失，让勇强早点回家休息、保证他和我的安全，以及让我们俩今天能够继续自己的正常生活，要更为重要。在当时的情况下，我已经没有必要再与一个因怒火中烧而不能有效沟通的男人对抗了。”

“如果在那种情况下坚持对抗，”我继续道，“我和勇强是完全有可能失

去理智，最终导致更坏的结果的。”

“但是，”为了更深入地说明果敢力的内涵，我提及了更多的可能，“如果当时我们有更多的男同学在一起，并确信能够有效控制那个处于攻击状态的男人的伤害性言行，我就可能做不同的选择：我们很可能会坚定地站在一起，制止对方的言行并报警，然后用法律手段要求他赔偿损失。”

什么是真正的果敢？它所蕴含的强大力量远不止于其字面含义，因为它既非表面的逞强，也非简单的示弱，它是在知道什么对自己最重要后，在追逐那个目标的过程中，做出有意识的、内外一致的选择——做出这样的选择，需要一个人拥有清晰的目标和强大的对抗顾虑、管理冲动的能力。

## ↓本章要点

---

对果敢力的修炼一生都不能停歇。它不存在于任何的书本之中，而只存在于我们的点滴生活里。只要我们愿意进行见微知著的学习，我们就能够利用生命中每一次与他人的互动，训练自己变得更加果敢。

平时那些小小的训练，将帮助我们持续提升应对更加困难的情境的能力——这跟我们在学校中的学习是一样的：每天的作业，就是对考试的最好准备。即使不接受专业的训练，每个人也都有一定的果敢力，但有意识的训练会让我们的能力提升得更快，从而以更高效的方式成为更好的自己。

命运由选择铸就。今天的选择，将决定明天的命运。在我们做出的所有选择中，那些在困难情境中的选择，常常会对我们的人生产生巨大的影响。果敢力能够帮助我们，在困难情境中依然清楚地了解自己的目标，并做出无悔的选择。

---

果敢，  
就是在寻求合作时的真诚和  
执着，  
以及对他人的选择和决定的  
尊重。



# 后记

虽然从开始敲击键盘录入第一个字的那一刻算起，到第一稿完成，大约只用了3个月的业余时间，但这些文字，凝聚的却是我10多年对一个主题的理解。

10多年前，我见到了一位做图书生意的朋友。交谈时发现他对很多事情都有独到的见解，于是我就问他：“你有这么多有意思的见解，又恰好是做图书生意的，为什么自己不出本书呢？”

“正是因为做图书生意，我才不会出书，”他听完我的问题后淡淡一笑，“因为在我看来，现在图书市场中的垃圾实在太多了，我不想再往里多加上一本。”

他的这个回答，消除了我进入专业服务领域后不时萌生的写书的欲望。

因此，很多年来，我都不能下定真正要写本书的决心，其中的主要原因，就是担心不能给读者带去真正的价值。多年来，无论客户给了我多么大的信任，对于自己没有独到见解的主题，我都不会涉足。我在写作本书时，也努力坚守着这样的原则。

在软实力这个领域，有效的学习，常常意味着不同视角和思想的分享和碰撞，这帮助我们拥有更多的选择。即使人们面对同一个单词，无论是英文的 assertiveness，还是我所翻译的“果敢力”，也会有不同的理解。本书所阐述的，只是我对这个词的理解。这些理解受限于我所拥有的视角——它如同一副眼镜，过滤着我看这个世界的光线，定义了我思维的边界。因此，书中见解如有偏颇之处，还望读者不吝赐教，帮助我拓宽视野和拥有更多的选择。

# 致谢

首先，我要感谢的是自己出生的时代、经历的生活和做过的工作。

感谢时代，不是大话。

没有这个时代，我就不可能从一个偏僻的小村庄，走入这繁华的都市，更不可能行至更远的地方。是这个时代给予了我这样的机会，让我有幸收获各种非凡体验，并见证这片土地所发生的巨大变化。

一个人生在合适的时代，才会有丰富的生活和经历。我不想多说生活，但却愿意提及工作。我尤其感谢自己的第一份工作，那是我职业生涯中唯一一份令我讨厌，也让我受了最大挫折的工作——尽管无论是从当时还是现在的眼光来看，那份工作都很不错。我感谢它，是因为它让我在很年轻的时候，就受到了挫折。正是那个挫折，唤醒了沉睡的我。

我还要感谢在创立软实力工场之前的那段工作经历，那是我第三次在一家公司中拥有最高的头衔，那是一份帮助我将所有积累于潜意识中的软实力上升到意识层面的工作。可以说，我能够对果敢力形成见解，全要归功于我在那个偶然的工作机会里遇到的生命中的几位贵人。是他们给了我训练果敢力的机会，其中一些人给予了我应对困难情境的力量，另一些人则为我提供了各种困难情境，他们为我“打造”了完美的“果敢力健身房”。是工作和生活，而不只是课堂和老师，给了我锻炼果敢力的一切机会、资源和方法。

接下来我要感谢的，是软实力工场的每一位同事。他们对果敢力的热爱、践行和传播，给了我写作本书的最大动力。

我还要感谢我们的客户和学员们。他们对果敢力的认可，是我和同事们成长的基石。课堂上学员提出的各种疑问和挑战，都促使我们深化对果敢力的认知。

最后我想感谢的，是我的家人。他们是我生命的意义所在。

有一天，我问提前成为中学生的小朋友：“你希望爸爸出名吗？”

“不希望。”小朋友很果敢地回答道。

“为什么？”我问。

“因为你出名了，对我没什么好处。在我取得什么成绩时，别人会误认为那是沾了你的光，而我不喜欢那样——我倒是希望反过来：以后我出名，你来沾光。”

这样的回答让我倍感欣慰。我很幸运地生活在家人为我营造的这种没有世俗压力的温馨环境中。他们中的每一位都如同我所倡导的那样，努力通过爱和付出来平衡好家庭与工作的关系，承担各自的角色应当承担的责任，并以此为乐。正是因为和家人在这些价值观上达成了高度一致，我才能够拥有“出门工作，回家干活”的美好生活。

